

Navtična industrija in trajnostni poslovni modeli

Primer Slovenije

Uredila

Roberto Biloslavo

Maja Uran Maravić





Založba Univerze na Primorskem

University of Primorska Press

Uredniški odbor / Editorial Board

Gregor Pobežin

Maja Meško

Vito Vitrih

Silva Bratož

Ana Petelin

Janko Gravner

Krstivoje Špijunović

Miloš Zelenka

Jonatan Vinkler

Alen Ježovnik



Navtična industrija in trajnostni poslovni modeli

Primer Slovenije

Uredila

Roberto Biloslavo

Maja Uran Maravić



Navtična industrija in trajnostni poslovni modeli: primer Slovenije

Uredila Roberto Biloslavo in Maja Uran Maravič

Recenzenta

Vito Bobek

Boštjan Brumen

Lektura in prelom: Davorin Dukič

Izdala in založila

Založba Univerze na Primorskem

(za založnika: prof. dr. Klavdija Kutnar, rektorica)

Titov trg 4, SI-6000 Koper

Glavni urednik

Jonatan Vinkler

Vodja založbe

Alen Ježovnik

Koper 2019

ISBN 978-961-7055-98-6 (spletna izdaja: pdf)

<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7055-98-6.pdf>

ISBN 978-961-7055-81-8 (spletna izdaja: html)

<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7055-81-8/index.html>

DOI: <https://doi.org/10.26493/978-961-7055-98-6>

© 2019 Založba Univerze na Primorskem

Izdaja je sofinancirana po pogodbi ARRS za sofinanciranje iz dajanja zn anstvenih monografij v letu 2019.



Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici
v Ljubljani

COBISS.SI-ID=303319040

ISBN 978-961-7055-98-6 (pdf)

ISBN 978-961-7055-81-8 (html)

Kazalo

Kazalo preglednic • 7

Kazalo slik • 9

Navtična industrija v Sloveniji in projekt iBLUE

Roberto Biloslavo in Maja Uran Maravič • 11

Navtična dejavnost v Sloveniji: trajnostni vidiki delovanja marin

Gordana Ivankovič • 23

Trajnostni poslovni modeli in navtična industrija

Anita Trnavčević in Roberto Biloslavo • 45

Kazalniki trajnosti v navtični industriji:

od teoretske do empirične konceptualizacije

Jana Hojnik in Roberto Biloslavo • 71

**SVP Yachts in Seascape kot primera dobre prakse trajnostnega delovanja
v navtični industriji**

Maja Uran Maravič in Miha Lesjak • 95

Povzetek • 115

Summary • 119

Recenziji • 123

I • 123

II • 126

Kazalo preglednic

G. IVANKOVIČ | NAVTIČNA DEJAVNOST V SLOVENIJI: TRAJNOSTNI VIDIKI DELOVANJA MARIN

Preglednica 1: Izbrane gospodarske kategorije v dejavnosti marine (R. 93.291)
za obdobje 2013 do 2017 • 28

Preglednica 2: Primerjava Marine Portorož, marine Porting Izola in Marine Koper
v obdobju 2013–2017 na osnovi izbranih kazalnikov • 31

A. TRNAVČEVIČ IN R. BILOSLAVO | TRAJNOSTNI POSLOVNI MODEL IN NAVTIČNA INDUSTRIJA

Preglednica 1: Število člankov med letoma 2007 in 2017 v izbranem naboru literature • 50

Preglednica 2: Prednosti in slabosti pristopov k inoviranju poslovnega modela • 59

J. HOJNIK IN R. BILOSLAVO | KAZALNIKI TRAJNOSTI V NAVTIČNI INDUSTRIJI: OD TEORETSKE DO EMPIRIČNE KONCEPTUALIZACIJE

Preglednica 1: Kriteriji za izbiro člankov za sistematični pregled literature • 74

Preglednica 2: Izbira referenc/člankov, katerih kazalnike trajnosti smo vključili v naš izbor •
76

Preglednica 3: Kazalniki trajnosti za storitveno dejavnost znotraj navtične industrije • 81

Preglednica 4: Kazalniki trajnosti za proizvodno dejavnost znotraj navtične industrije • 82

Preglednica 5: Kazalniki trajnosti za pomorsko infrastrukturo • 83

Preglednica 6: Kazalniki trajnosti za pomorsko infrastrukturo • 85

Preglednica 7: Kazalniki trajnosti za proizvodno dejavnost znotraj navtične industrije • 87

Preglednica 8: Kazalniki trajnosti za pomorsko infrastrukturo • 89

Kazalo slik

A. TRNAVČEVIĆ IN R. BILOSLAVO | TRAJNOSTNI POSLOVNI MODEL
IN NAVTIČNA INDUSTRIJA

Slika 1: Proces vzorčenja • 49

Navtična industrija v Sloveniji in projekt iBLUE

Roberto Biloslavo in Maja Uran Maravić

Uvod

Z obvodnimi aktivnostmi se redno ukvarja slaba desetina Evropejcev, skupno okoli 48 milijonov. Med njimi jih kar 36 milijonov redno preživlja prosti čas na jahtah, čolnih, jadrnicah in drugih plovilih. Zato ne prese- neča, da je navtični turizem pomemben dodatek turističnega sektorja. A kljub prestižu, ki ga pooseblja, težko rečemo, da je navtična industrija po- membna in prepoznavna industrijska panoga. Skupno je v EU v sektor- ju navtike zaposlenih okoli 300.000 ljudi. Vključuje pa proizvajalce plovil, upravljavce marin, upravljavce čolnov, podporne službe in druge ponudni- ke storitev, povezanih z navtično dejavnostjo. Po oceni iz leta 2014 letni prihodki navtičnega sektorja znašajo okoli 28 milijard evrov. Evropska ko- misija, ki je razkrila te podatke, sicer opozarja, da gre za zelo približne in nezanesljive ocene, saj je zaradi razdrobljenosti dejavnosti težko sestavi- ti verodostojno statistiko. Veliko proizvajalcev plovil in tistih, ki delajo v podpornih dejavnostih, se namreč ukvarja še z drugimi dejavnostmi, s ka- terimi zmanjšujejo tveganja, ki so jim izpostavljeni v navtični dejavnosti.

Kljub temu pa je jasno, da je evropska navtična industrija, čeprav je ameriški trg precej večji od evropskega in tudi hitreje okreva, še vedno zelo močna tudi na svetovni ravni. Evropski izvoz je večji od ameriškega izvoza in tudi evropski izvoz, npr. motornih jaht, je več kot dvakrat več- ji od evropskega uvoza. Blagovne znamke, kot so Group Bénéteau (Fran- cija), Sunseeker (Združeno kraljestvo), Azimut-Benetti (Italija), Ferretti (Italija), Princess (UK), Bavaria Yachtbau (Nemčija) in Hanse Group (vključno s Sealine) (Nemčija), so svetovno znane in premorejo globalno bazo strank. Istočasno je blagovna znamka Made in Italy močan in zaže-

len »signal« kakovosti in statusa. Nedavne naložbe vlagateljev, ki niso iz EU (npr. Kitajske in Rusije), kažejo, da so evropske navtične blagovne znamke zaželeni. Zato ne preseneča, da po hudi krizi, ki je to dejavnost dosegla v času splošne finančno-ekonomske recesije, statistični podatki v obdobju zadnjih treh let kažejo precejšnje okrevanje evropskega trga in ponovno rast (<https://www.ibinews.com/market-intelligence/market-overview--europe/33030.article>).

Od 28 evropskih držav jih ima kar 23 obalni pas. Med njimi je tudi Slovenija, ki ima najkrajši obalni pas med tistimi članicami, ki imajo dostop do morja. Z dobrimi 43 kilometri obale imata v Evropi med nečlanicami EU krajši kos obale le Bosna in Hercegovina ter Monako. Tako kot druga podjetja po Evropi je finančno-ekonomska kriza zelo prizadela tudi navtični sektor v Sloveniji. Ta se sicer sooča še z dolgoletno družbeno stigmo, ki vse, kar je povezano z navtiko, od lastništva plovil do življenja v marinah, označuje z negativnim predznakom – pa čeprav npr. danes najeti plovilo za dopust ni kaj dosti dražje od spodobnega hotela na obali, gre le za drugačen koncept dopusta. Temu je potrebno dodati še dejstvo, da Slovenija pač ne premore morja, ki bi se lahko primerjalo s hrvaškim, ali karizmatičnih krajev, kot so npr. Benetke, kjer kakovost morja pač ni najpomembnejša. Poleg tega v obalnem pasu tudi ne premoremo infrastrukture, ki bi lahko zagotavljala najvišjo raven storitev, kot jo pričakujejo najpeticnejši gostje in lastniki t. i. megajaht. Ob vsem tem pa Slovenija ne premore niti politike razvoja navtične panoge, v dokumentu *Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2012* pa se cruising in zachtung omenjata zgolj kot sekundarna ali podporna produkta. Če torej povzamemo trenutno stanje v slovenskem navtičnem sektorju, je potreba po njegovi revitalizaciji in v k trajnostnejšemu razvoju ključnega pomena, če želimo ohraniti obstoječa podjetja oz. razviti še kaka nova. Za doseganje slednjega pa je potrebno preveriti obstoječe poslovne modele in razviti nove, trajnostneje usmerjene. Trajnostne poslovne modele delimo na tri kategorije: obrambno, prilagodljivo in proaktivno. Obrambni poslovni model pomeni prilagajanje trenutnega modela z namenom zaščite trenutnega poslovanja. Podjetje si z njim želi zmanjšati tveganja in stroške, da bi ustrezalo pravnim regulativam. S prilagodljivim poslovnim modelom podjetja spreminjajo svoje procese in vanj vključujejo okoljske in družbene vidike. Proaktivni poslovni modeli pa spreminjajo osnovno poslovno logiko, da bi ta sledila trajnostnemu razvoju (Bocken, Short, Rana in Evans, 2014). Čeprav so zadnji seveda v mnogočem najbolj zaželeni, pa so tudi časovno najzahtevnejši in v nekaterih pogledih tudi najbolj tvegani. Zato je potreben pragmatičen pristop, ki lahko podjetje postopoma pri-

pelje do proaktivnega poslovnega modela, pri čemer prične s tistim, kar lahko podjetje, predvsem pa njegovo vodstvo, v danem trenutku zmore razumeti in prenesti v svoje vsakdanje delovanje

Namen projekta iBLUE je podjetja v navtični dejavnosti usposobiti za trajnostno poslovanje s pomočjo dopolnjene metodologije razvoja poslovnih modelov (t. i. *3-PBM* oz. *3-Pillars Business Model*), ki integrira vse tri stebre trajnosti. Projekt si poleg tega prizadeva za vzpostavitev sredozemske transnacionalne mreže podjetij, ki bo pripomogla h gospodarskemu razmahu navtične dejavnosti v tem geografskem prostoru. Projekt se sicer posebej usmerja na mala in srednja podjetja (MSP), kar je razumljivo ob dejstvu, da je prav sposobnost slednjih, da se prilagodijo spreminjajočim se razmeram, ključna za uspešnost celotne industrije. MSP imajo namreč še vedno precej tradicionalen pristop k snovanju in izdelavi plovil ali njihovih posameznih komponent, poleg tega pa imajo še majhno ekonomijo obsega, ki jih omejuje pri zniževanju stroškov. Za namen projekta smo navtično industrijo razdelili v tri področja, in sicer: 1. proizvodnjo (ladij in komponent), 2. storitve in 3. infrastrukturo (marine in pristanišča). To tipologijo bomo uporabili tudi za opis trenutnega stanja v Sloveniji s stališča razvoja, glavnih značilnosti in trendov. V uvodnih dveh poglavjih bomo predstavili marine in pristanišča, v zadnjem poglavju pa proizvodnjo navtičnih plovil in komponent. Storitve ne bomo posebej opisovali, ker je težko opredeliti, katere pripadajo zgolj navtični industriji in katere drugim storitvenim dejavnostim. Na tem mestu zgolj ugotovljamo, da so v sklopu navtične infrastrukture ponujene vse storitve, ki jih navtični turisti potrebujejo.

Razvoj metodologije 3-PBM je potekal skozi pregled teoretičnih spoznanj in skozi študijo dobrih praks, ki smo jo opravili s pomočjo poglobljenih polstrukturiranih intervjujev. Slednje predstavljamo v naslednjih poglavjih pričujoče monografije, ki je razdeljena v pet vsebinskih sklopov. Temu uvodnemu sledijo še štirje sklopi. V drugem poglavju predstavimo analizo uspešnosti navtične dejavnosti v Sloveniji s pomočjo primerjalne analize uspešnosti poslovanja treh marin na slovenski obali v obdobju 2013–2017 ter povzeto vsebino polstrukturiranega intervjuja z vodstvom marine v Izoli in Portorožu. Avtorica v razpravi sintetizira ugotovitve teoretičnega in empiričnega dela ter na koncu poda sklep in usmeritve za prihodnje raziskave.

Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi koncepta poslovnega modela, procesu njegovega inoviranja in možnosti, ki se pri tem ponujajo za navtični sektor. Četrto poglavje predstavlja razvoj trajnostnih indikatorjev za vsa tri področja. Poleg prikaza metodologije razvoja trajnostnih in-

dikatorjev je v zaključku predstavljen tudi nabor trajnostnih indikatorjev za praktično uporabo. Zadnje, peto, poglavje pa predstavlja primer dobrih praks dveh slovenskih podjetij, in sicer Seawaya/SVP Yachts (hibridna plovila Greenline) in Seascapa (jadrnice).

Definicije navtičnega turizma

Preden se podrobneje posvetimo razvoju in značilnostim navtičnega turizma v Sloveniji, je smiselno opredeliti, kaj je turizem in kaj je navtični turizem kot ena od tematskih oblik turizma.

Turizem je socialni, kulturni in gospodarski pojav, ki vključuje gibanje oseb v države ali kraje zunaj njihovega običajnega okolja zaradi osebnih ali poslovnih/profesionalnih namenov. Turizem ima opraviti z dejavnostmi obiskovalcev (ki so lahko bodisi turisti ali izletniki; rezidenti ali nerezidenti), med katere sodijo tudi izdatki turizma (ni nujno, da obisk pomeni že turistični promet ali prihodek). Turizem vpliva na gospodarstvo, na naravno in urbano okolje, na lokalno prebivalstvo, na destinacijo in na turiste same. Zaradi različnih multiplikacijskih vplivov, številnih in različnih proizvodnih dejavnikov, potrebnih za proizvodnjo tega blaga in storitev ter širokega spektra deležnikov, ki so vključeni v turizem, je potreben celovit pristop k obravnavi in spremljanju razvoja turizma ter njegovega managementa (Uran Maravić in Lesjak, 2017).

Za dejansko opredelitev in samo delovanje turizma je pomembno potovanje (premik osebe iz enega v drugi kraj). Turizem se nanaša na aktivnosti turistov, ki pa so ljudje, ki vsaj eno noč bivajo izven svojega stalnega bivališča. Turizem pomeni premik človeka iz njegovega običajnega v drugo okolje, in sicer z osebnim ali s poslovnim namenom. Poslovni namen potovanja zajema motive potovanja, kot sta posel ali študij. Osebni oz. prostočasni namen potovanja pa zajema motive, kot so:

- sprostitvev, počitek,
- šport in rekreacija,
- nakupovanje,
- rehabilitacija, preventiva, kurativa,
- romanje in
- drugi motivi.

Potovanje je opravljeno z razlogom oz. motivom, kar je pomembno pri definiciji vrste turizma. Tematske vrste turizma se običajno poimenujejo po glavnem ali prevladujočem motivu za potovanje. Če povzamemo in poenostavimo, je navtični turizem tista vrsta turizma, ki se nanaša na turiste, ki potujejo zaradi svojega ukvarjanja z navtiko.

Lahko pa se v definicije navtičnega turizma tudi malo bolj poglobimo. Dejavnosti, ki jih raziskovalci umeščajo pod pojem navtičnega turizma, so zelo raznovrstne in se nanašajo na vse vrste potovanja po morjih, rekah in jezerih. V nadaljevanju podajamo nekaj temeljnih opredelitev. V. Mikolič (2016) navtični turizem opisuje kot vrsto turizma, ki je vezana na navtične dejavnosti, to so jadranje, ogled in nakup plovil, ter z njimi povezano infrastrukturo. Zanimivo, da obširnejši leksikon (Sibila Lebe, Fuchs, Mundt in Zollondz, 2012) tega termina ne vključuje, hkrati pa vključuje nekatere druge nišne vrste turizma, kot je npr. vesoljski turizem.

Jadrešič (v Gračan, Alkier Radnić in Uran Maravić, 2011, str. 188) to definira tako: »Navtični turizem je del pomorskega turizma, ki po eni strani predstavlja skupnost stalnih, pogostih ali občasnih prostovoljnih družbeno-socialnih pojavov, aktivnosti in gibanja turistov po morju in obalah ter po rekah, jezerih in kanalih z lastnim, najetim ali tujim turističnim plovilom, v turističnih lukah in ostalih pomorskih – navtičnih – ladjedelniških objektih suprastrukture in infrastrukture, v namen zabave, počitka, športa, pasivne in aktivne rekreacije, sprostitve, okolja, zadovoljitve zdravstvenih, kulturnih in drugih razlogov in to vse iz turističnih, ne pa donosnih razlogov, z druge strani pa skupek ekonomsko organiziranih zadev in funkcij s ciljem racionalnega in planskega omogočanja in razvijanja ter izboljševanja teh pojavov in aktivnosti in to z namenom ustvarjanja in povečevanja dohodka.«

Za razliko od slovenskega leksikona turizma hrvaški leksikon vključuje opredelitev navtičnega turizma. Galičič (2014, str. 612) pravi, da je »navtični turizem plovba in bivanje turistov na plovnih objektih (jahta, ladja in podobno), kakor tudi bivanje v pristaniščih navtičnega turizma zaradi počitka in rekreacije. Značilno je, da so navtični turisti tisti turisti z višjo kupno močjo in da je zaradi tega številčno omejena na manjše število potrošnikov ter da se kot vrsta turizma pojavlja v večjem obsegu v zadnjem času.« Avtor tudi opredeli, katere so storitve v navtičnem turizmu.

Lahko bi navedli še veliko drugih avtorjev, pa vendar lahko povzamemo, da so navtični turizem način potovanja po vodnih površinah z najetimi ali lastnimi plovili z namenom zabave ali rekreacije ter vse aktivnosti, ki podpirajo to potovanje.

Razvoj navtičnega turizma v Sloveniji

Razvoj vsake vrste turizma ima svoje prednosti in slabosti, pa vseeno lahko tudi za navtični turizem rečeno, da je pomemben za razvoj regije in prinaša določene prednosti, kot npr. ustvarjanje novih delovnih mest in

dvig prepoznavnosti destinacije. D. Gračan, R. Alkier Radnić in M. Uran Maravić (2011) pravijo, da navtični turizem pripomore k povezovanju z drugimi aktivnostmi (izleti, prireditve, šport, ...), kar ima za posledico večjo potrošnjo turistov in posledično pozitivne multiplikativne učinke dejavnosti na celoten ekonomski razvoj regije.

Med ponudnike navtičnega turizma štejemo različna podjetja, ki s svojo ekonomsko dejavnostjo seveda stimulirajo tudi ekonomski razvoj države. Posredno razvoj ponudbe navtičnega turizma stimulira tudi razvoj ponudnikov z navtičnim turizmom povezanih storitev, kar privede do večjega zaposlovanja. N. Martinič (2016) pravi, da je v mnogih primerih število zaposlenih v povezanih dejavnostih večje od števila zaposlenih v dejavnosti sami.

Navtični turizem zagotovo tudi negativno vpliva na okolje, predvsem v smislu, da je velik onesnaževalec morja in zraka. Tudi odpadki, ki se ustvarjajo na plovilih (fekalni tanki in ostali odpadki iz plovil), lahko predstavljajo velik problem, če za njih ni ustrezno poskrbljeno. V času letne sezone postajajo luke, kjer imajo križarke postanke, preobremenjene z velikim številom dnevnih obiskovalcev. Zelo pogosto se kot glavni primeri prekomernega turizma omenjajo ravno destinacije, kot so Benetke, Dubrovnik in Barcelona. Ker so glavne turistične atrakcije v teh mest koncentrirane na majhen prostoru, povzroča tak prekomerni obisk dnevnih obiskovalcev preveliko gnečo, nered in hrup, kar je v zadnjem času pripeljalo do protestov in nasprotovanja razvoju turizma v določenih okoljih.

Seveda to niso edini negativni vplivi razvoja navtičnega turizma. Pogosto so se ti vplivi pojavili zaradi neprimerne izgradnje infrastrukture, nepravilnega umeščanja le-te v prostor in prevelikega pritiska na lokalne vire energije, kar je imelo za posledico pomanjkanje teh virov.

Presenetljivo malo je zapisov o navtičnem turizmu, še manj je ta vrsta turizma umeščena v glavne strateške dokumente o razvoju slovenskega turizma. Eden redkih, ki ga je omenjal, je bil Kovač (2002, str. 51), ki je napisal tretjo turistično razvojno strategijo v samostojni Sloveniji in je takrat zapisal, da je navtični turizem spodbudil izgradnjo in razvoj marin na obali. Takrat je tudi povedal, da so te postale že pravi turistični centri, saj nudijo skoraj vse elemente turistične ponudbe (gostinstvo, hotelirstvo, nakupovanje ...), in hkrati tudi pomembni podjetniški centri, saj imajo s povezavami z ostalimi tehnično-proizvodnimi dejavnostmi pomemben multiplikativni učinek na lokalno gospodarstvo. Žal kasneje marine kot nosilke razvoja navtičnega turizma niso bile več deležne obsežnejšega razvoja.

Navtični turizem je obravnavan tudi v *Razvojnem načrtu in usmeritvah slovenskega turizma 2006–2011* (Uran Maravić idr., 2006). Avtorji

so navedli, da ima Slovenija tri marine (Izola, Portorož in Koper) in eno pristanišče (Koper), ki so takrat ponujale 1.340 privezov na morju in 480 privezov na kopnem. Po mnenju avtorjev je takrat infrastruktura zagotavljala visoko kakovostno storitev za turiste, ki so v Slovenijo prihajali z barkami in drugimi plovili. Bili so mnenja, da je navtični turizem najhitreje rastoča in najdonosnejša panoga obmorskega turizma in da je glede na trende razvoja navtičnega turizma primerno spodbujati nadaljnji razvoj marin na slovenski obali. Takrat so prav tako izpostavili, da bi bilo pomembno za uspešno trženje in povečanje njihove prepoznavnosti oblikovanje skupne trženjske znamke navtičnega turizma.

V kasnejših razvojnih strategijah turizma (peti in šesti, ki je še aktualna) navtični turizem ni več omenjen. Zanimivo je tudi dejstvo, da ni omenjen tudi v strateških dokumentih razvoja pomorstva. Zasedli smo, da je zadnji tovrstni dokument *Resolucija o nacionalnem programu razvoja pomorstva Republike Slovenije*, ki je bila sprejeta konec leta 2010. Ta navtični turizem omenja samo na enem mestu, in sicer ko definira, kaj pomorstvo vključuje. Rekli so, da pomorstvo vključuje gospodarske in negospodarske dejavnosti, ki so povezane z morjem. Med pomorske gospodarske dejavnosti v Sloveniji se uvrščajo npr. ladjedelništvo, pomorski promet, pristaniške dejavnosti in pristanišče, agencijske in špedicijske dejavnosti, pilotska služba in vlačilci, oskrba ladij, čiščenje morja, bančništvo, zavarovalništvo in z varnostnega vidika tudi navtični turizem. Med pomorske negospodarske dejavnosti se uvrščajo upravne, nadzorne, varnostne, izobraževalne in raziskovalne dejavnosti, povezane z morjem.

Po pregledu umeščenosti te dejavnosti v strateške dokumente, ki so osnova za razvoj dejavnosti, je vidno, da si navtični turizem ni izbral pomena, kot ga ima v drugih mediteranskih državah, delno zaradi majhnosti prostora za razvoj, delno pa tudi zaradi majhnega interesa in nepovezanosti majhnega števila ponudnikov.

Marine kot infrastrukturna osnova za razvoj navtičnega turizma

Čeprav ima Slovenija samo 46 km obale, se na območju obalno-kraške regije odvijajo različne oblike navtičnega turizma. Pomorski zakonik pravi, da imamo tri vrste pristanišč, in sicer pristanišča, namenjena za javni promet, pristanišča za posebne namene in vojaška pristanišča. Med pristanišča za posebne namene so v zakoniku uvrščena športna pristanišča, turistična pristanišča (marine), krajevna pristanišča in druga pristanišča. Pri tem turistično pristanišče (marino) opredeljuje kot pristanišče, namenjeno za pristajanje, shranjevanje, prezimovanje in oskrbovanje ladij, namenjenih za šport in razvedrilo, ter čolnov.

Za začetek razvoja navtičnega turizma v Sloveniji štejemo šestdeseta leta prejšnjega stoletja, ko se je na Obali začel razvijati množični turizem, obenem pa tudi ta vrsta turizma. Prva marina v Sloveniji – Marina Portorož – je bila odprta leta 1974. Z njeno izgradnjo se je dopolnilo obstoječo turistično ponudbo in ustvarilo motiv za prihod novih petičnih gostov, predvsem v namen povečanja obiska igralnice. Marini v Kopru in Izoli sta bili odprti več kot desetletje kasneje, in sicer leta 1990 in 1994. M. Gustinčič (2009) navaja, da je Marina Koper delovala že od leta 1980, a v zmanjšanem obsegu. Od svojih resnejših začetkov do današnjih dni je bil razvoj slovenskega navtičnega turizma bliskovit. Žal uradna statistika ni spremljala razvoja te dejavnosti, zato podatki, ki smo jih v svoji analizi zajele avtorice M. Uran Maravič, N. Martinič in M. Barkiđija Sotošek (2016) in so bili pridobljeni preko ustne komunikacije s ponudniki, niso uradni. To velja za marine kakor tudi za promet na ladjah za križarjenja.

Podatki, ki so objavljeni na spletni strani Marine Portorož, govorijo o tem, da je ta marina prva slovenska marina, ki je bila zasnovana davnega leta 1974 na temeljih nekdanjih Lucijskih solin. Danes obsega preko 1.000 priveznih mest v morju, na kopnem, v dveh halah in kanalu Fazan.

Na spletni strani je tudi navedeno, da dva akvatorija obsegata 650 privezov na morju, za plovila dolžine od 6 do 30 m z maksimalnim ugrezom 3,80 m, s priključki za vodo in elektriko. Privezna mesta so opremljena z lesenimi koli, okovjem inox in dodatno učvrščena s sidrišči (mooringi), kar omogoča varno in enostavno privezovanje. Infrastruktura in ponudba marine obsegata še moderne sanitarije z ogrevanjem na sončno energijo; obsežna varovana parkirišča; črpalko za gorivo in črpalko za izčrpavanje fekalnih in kalužnih vod. Vsakodnevna vremenska napoved je dostopna v recepciji marine, uporabnikom pa je omogočena uporaba WLANA – brezžičnega internetnega omrežja. Poleg privezov na morju nudijo tudi priveze na kopnem. Tako je možno na obsežnem delu kopnega namestiti do 300 plovil z maksimalno težo do 60 ton. Za lažji in varnejši dostop je možna dodatna postavitvev na dveh suhih pomolih (jeklena konstrukcija) za plovila med 10–15 m dolžine s priključkom za nemoteno oskrbo z vodo in elektriko. V dveh prostornih halah je možno varno hraniti plovila skozi celo leto, predvsem pa v zimskem času (<http://www.marinap.si>).

Celovito ponudbo marine dopolnjujejo prodajalne z navtično in športno opremo ter živili; številne agencije za prodajo in čarterskih plovil; možnost kopanja v odprtem plavalnem bazenu z morsko vodo; bogata športna ponudba s teniškim igrišči in stadionom; organizacija mednarodnih regat in prireditev. Poudarjajo tudi bogato gostinsko ponudbo, saj

nudijo možnost najema 4-zvezdičnih apartmajev ter imajo dve restavraciji, ki poslujeta celo leto. N. Martinič (2016) še navaja, da je marina zavezana k ekološkim principom delovanja in poslovanja. V Marini Portorož je tudi veliko je tudi dogodkov in prireditev, predvsem je v Sloveniji znan navtični sejem Internavtika, ki ga pa od leta 2019 ni več; nadomestili so ga z novim navtičnim sejmom.

Marina Izola leži blizu mestnega jedra in je zelo varna, saj je pred vremenskimi vplivi dobro zaščiten z dvema vetrobranoma. N. Martinič (2016) pravi, da se je izgradnja marine začela leta 1991 in da je bila odprta tri leta kasneje, torej leta 1994. Pravi tudi, da je marina s prihodom novega italijanskega lastnika Altana Prefabbricija dobila nov zagon za razvoj. Po podatkih, ki so navedeni na spletni strani marine, je v njej na voljo več kot 700 privezov za plovila do 30 metrov dolžine (globina 4 m). Marina v Izoli omogoča udobje na kopnem in na vodi. Zagotovljena je vsa potrebna infrastruktura: odkrita in pokrita parkirišča, agencija za prodajo in najem plovil, trgovina z navtično opremo, športne površine, trgovski center, restavracije, igralnica, poslovni center Amfora ... Obiskovalcem marine je na voljo brezplačni internet. Na voljo so servisne storitve in vzdrževanje plovil: ureditev podvodnega dela, servisiranje in popravila motorjev, montiranje in popravilo navigacijskih naprav, tapetništvo in mizarska dela, popravilo jader in sestavljanje jamborov ter čiščenje plovil. Tudi Marina Izola gosti različne dogodke in regate, med najodmevnejšimi je Diplomatska regata. Marina je tudi zelo okoljsko ozaveščena in je že od leta 2000 prejemnica okoljskega znaka kakovosti Modra zastava. Njena prednost je lastniška povezava z bližnjo marino Sant'Andrea, ki nudi zahtevnejše vzdrževalne in servisne storitve ter hrambo plovil (tudi čez zimo) v halah in na kopnem (<http://www.marinaizola.com>).

Marina Koper na svoji spletni strani navaja, da je marina last skupine Grafist in da gre Altan za najsevernejšo marino v Jadranskem morju. Zaradi svoje ugodne lege in kakovostnega servisa je Marina Koper priljubljeno tranzitno pristanišče in eno izmed pomembnih evropskih središč za dostavo novih plovil vodilnih evropskih proizvajalcev. N. Martinič (2016) navaja, da marina spada med manjše, saj razpolaga samo s 70 privezi na morju ter 30 na kopnem. Dolžina plovil, ki jih sprejme, je do 18 metrov z ugrezom do 3,5 metra. V Marini Koper poleg osnovnih storitev (hramba plovil, dvig in spust plovil, dvig in spust jamborov, zunanje pranje plovil ...) nudijo tudi popravila in vzdrževanje ladijskih motorjev, elektronike ter vse ostale s plovili povezane storitve. V marini se nahajajo še trgovina z navtično opremo, restavracija Skipper in fitness center; v trgovini se lahko oskrbite z najkakovostnejšo navtično opremo, lahko se

okrepčate v restavraciji Skipper ali se odločite za športno udejstvovanje v enem izmed klubov ali v fitness centru (<http://www.marina-koper.si>). Tudi ta marina zelo skrbi za okolje.

Na koncu kot obliko navtičnega turizma, ki je tudi prisotna v Sloveniji, omenimo še križarjenja. Ta v Sloveniji obstajajo od leta 2005, ko je v pristanišču Koper pristala prva ladja za križarjenje. Število tovrstnih ladij in število potnikov na njih stalno naraščata. Po podatkih SURS-a smo v slovenskih pristaniščih v septembru 2016 našli 16.155 potnikov, 8 % več kot v septembru 2015. Večina od teh, 79 %, so bili potniki na ladjah za križarjenje. Ti podatki se ne ujemajo s podatki, ki smo jih v namen analize navtičnega turizma pridobili na Mestni občini Kope in, kjer se navaja precej višje število potnikov (Uran Maravić idr., 2016).

Zaključek

Če povzamemo ugotovitve M. Uran Maravić idr. (2016), lahko ugotovimo, da je navtični turizem v Sloveniji zadnja leta v rahlem upadu, z izjemo križarjenj. Razlogi za to so različni, eden je zagotovo upad kupne moči zaradi gospodarske recesije. Nekaj je k upadu obiska marin prispevalo tudi slabo vreme v obdobjih glavnih sezon, zagotovo pa tudi vstop Slovenije v šengensko območje in manj investicij v ponudbo v zadnjem desetletju. Neprimerljivost podatkov oz. slabši rezultati so lahko tudi posledica dejstva, da po letu 2010 statističnemu uradu ni bilo več obvezno posredovati podatkov o zasedenosti, vrstah in zastavah plovil – to ponovno kaže na slab odnos države do razvoja te dejavnosti.

Kako mačehovski odnos do navtičnega turizma v marinah ima država, je razvidno tudi iz števila raziskav na tem področju, saj raziskav na nacionalnem nivoju praktično ni, kakor tudi področje več ni umeščeno v strateške turistične razvojne dokumente. Vidimo tudi, da so druge vrste turizma bolje umeščene, predvsem bolj raziskane in spremljane s strani države in tudi lokalnih skupnosti. Vzгляд za to nam je lahko že sosednja Hrvaška, kjer raziskovanju tega področja posvečajo precej več pozornosti.

Križarjenja bolj preučujejo lokalne skupnosti, manj država. N. Martinič (2016) pravi, da je od leta 2005, ko je Luka Koper odprla potniški terminal, ta panoga v Sloveniji v vzponu. Zagotovo k temu prispeva jasna vizija Mestne občine Koper in Luke Koper, da si želita tovrstnih obiskovalcev in tudi vesta, kako z njimi upravljati. Dejstvo je tudi, da je Slovenija idealno pristanišče za ladje za križarjenje, saj se od pristanišča v Koprju v oddaljenosti ene ure nahaja veliko zanimivih in raznovrstnih turističnih atrakcij.

Naj sklenemo z opažanjem, da posamezne destinacije vidijo veliko podjetniških priložnosti v turizmu križarjenj, medtem ko lokalne skupnosti in podjetja ne vedo, kako bi ponudbo marin bolje tržila.

Literatura

- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., in Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.
- Galičič, V. (2014). *Leksikon ugostiteljstva i turizma*. Reka, Hrvaška: Sveučilište u Rijeci.
- Gračan, D., Alkier Radnić, R., in Uran Maravić, M. (2011). *Strateška usmjerenja nautičkog turizma u Europskoj uniji*. Opatija, Hrvaška: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
- Gustinčič, M. (2009). *Motivi za križarjenje* (Diplomsko delo). Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije – Turistica, Portorož.
- Kovač, B. (2002). *Strategija slovenskega turizma 2002–2006*. Ljubljana, Slovenije: Vlada republike Slovenije. Pridobljeno s http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/turizem_strategija.pdf
- Martinič, N. (2016). *Analiza nautičnega turizma in križarjenj v Sloveniji* (Diplomsko delo). Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije – Turistica, Portorož.
- Mikolič, V. (2008–2011). Turistični terminološki slovar – UP ZRS. Pridobljeno s <https://www.termania.net/iskanje?query=navti%C4%8Dni+turizem&SearchIn=All>
- Pomorski zakonik* (2001). Uradni list RS, št. 62/16. Pridobljeno s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO2868>
- Resolucija o nacionalnem programu razvoja pomorstva Republike Slovenije* (2010). Uradni list RS, št. 87/10 in 75/16. Pridobljeno s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=NACP41>
- Sibila Lebe, S., Fuchs, W., Mundt, J., in Zollondz, H. (2012). *Leksikon turizma*. Maribor, Slovenija: Multidisciplinarni raziskovalni institut Maribor.
- Uran Maravić, M., Martinič, N., in Barkidija Sotošek, M. (2016). An analysis of nautical and cruise tourism in Slovenia (2005–2015) and its position among other Mediterranean countries. *Pomorski zbornik*, 52(1), 113–131.
- Uran Maravić, M., in Lesjak, M. (2017). *Športni turizem v Sloveniji*. Neobjavljeno delo.

Uran Maravić, M., Ovsenik, R., Ovsenik, M., Gabruč, J., Radić, D., Tkalčič, M., in Batagelj, Z. (2006). *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011*. Ljubljana, Slovenija: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem.

Navtična dejavnost v Sloveniji: trajnostni vidiki delovanja marin

Gordana Ivankovič

Uvod

Navtična dejavnost ne zajema le neposrednih ekonomskih učinkov, ampak tudi posredne, ki se nanašajo na druge dejavnosti, povezane z navtično dejavnostjo. Skladno z usmeritvijo Eurostata v EU (2017a, 2017b in 2017c)¹ je mogoče navtično dejavnost uvrstiti v tri osnovne skupine delujočih družb, tudi v Sloveniji (<https://www.ajpes.si/prs/>)²:

- Poddejavnost proizvodnje³: proizvodnja končnih tekstilnih izdelkov, razen oblačil; proizvodnja vrvi, vrvic in mrež; proizvodnja drugih oblačil, pokrival ter dodatkov; proizvodnja druge nerazvrščenih kovinskih izdelkov; proizvodnja merilnih, preizkuševalnih in navigacijskih instrumentov in naprav; proizvodnja motorjev in turbin, razen za letala in motorna vozila; proizvodnja čolnov za razvedrilo in šport; popravila strojev in naprav; popravila elektronskih in optičnih naprav; popravila in vzdrževanje ladij in čolnov in montaža industrijskih strojev in naprav.
- Poddejavnost trgovine in storitev⁴: posredništvo pri prodaji strojev, industrijske opreme, ladij, letal; trgovina na debelo z oblačili

1 Več o tem glej v Prilogi 1.

2 Več o tem glej v Prilogi 2.

3 Ajpes (2018). Rezultati iskanja. Pridobljeno s https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=1&tip=0&naziv=&maticna=&davcna=&status=1&ulica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=30.120&Oblika=&MAXREC=100

4 Ajpes (2018). Rezultati iskanja. Pridobljeno s https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=1&tip=0&naziv=&maticna=&davcna=&status=1&ulica=&h_st=&naselje=&obci

in obutvijo; trgovina na debelo z drugimi napravami in opremo; trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah s športno opremo in trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z oblačili; tehnično projektiranje in s tem povezano svetovanje; oblikovanje, aranžerstvo, dekoraterstvo in dajanje športne opreme v najem in zakup.

- Poddejavnost infrastrukture⁵: marine.

Družbe se po dejavnostih razvrščajo v skladu z uredbo o standardni klasifikaciji dejavnosti (Ur. list RS, št 69/07). Ker so gospodarski subjekti registrirani le z osnovno dejavnostjo, četudi se ukvarjajo tudi z drugimi, pomožnimi, dejavnostmi, iz javno dostopnih podatkov (v AJ PES) ni mogoče izločiti tisti del ekonomskih učinkov proizvodnih, trgovinskih in storitvenih dejavnosti, ki se nanaša izključno na navtično dejavnost. Zato je ekonomske učinke navedenih dejavnosti neverodostojno obravnavati kot navtične poddejavnosti. Najbolj navtično »čista« je poddejavnost Marine R 93.291.

Ekonomske vpliv navtične dejavnosti so z različnih zornih kotov preučevali številni raziskovalci, ki so se osredotočali na ožji ali širši kontekst preučevanja. Pri oceni celostnih ekonomskih učinkov navtične dejavnosti so praviloma vsi raziskovalci izhajali iz preučevanja marin, velikosti privezanih plovil, profila uporabnikov plovil in njihove potrošnje, ter iz teh podatkov in informacij projicirali sekundarne in inducirane ekonomske učinke na povezane dejavnosti proizvodnje, trgovine in storitve. V pričujočem prispevku izpostavljam tisti del raziskovalnih spoznanj o navtični dejavnosti – navtičnem turizmu, ki ne vključuje križarskega turizma (cruiserjev) in pristanišč s privezi za lokalno prebivalstvo. Marine so poslovno najpomembnejši del navtične dejavnosti, skupaj s čarterji in križarkami, ki v zadnjih tridesetih letih evidentira kontinuirano rast (Vlašić, Poldrugovac in Janković, 2018, str. 567). V Evropi je 45.00 marin z 1,75 milijona privezov. Marine lahko členimo (Lukovič, 2012, str. 405):

- po kakovosti opreme (luksuzne, standardne, rekreacijske),
- po tipu (ameriške, atlantske in mediteranske),
- po vrsti obratovanja (odprte, polodprte, zaprte),
- po lastništvu (zasebno, mešano ali javno) in
- po lokaciji – ob morju, ob jezeru, ob reki ali ob kanalu.

na=&cposta=&cdejavnost=33.150&cOblika=&MAXREC=100

5 V nadaljevanju bomo analizirali le marine v Sloveniji, saj so na spletni strani Eurostata (<http://ec.europa.eu/eurostat>) podatki o marinah združeni s številnimi drugimi dejavnostmi pod kategorijo Druge nerazvrščene dejavnosti za prosti čas (European Commission, 2008).

Tudi v Združenju marin (FM Federation, COMIA, Marine Industry Association ...) ugotavljajo, da so v navtično dejavnost vključeni številni izvajalci drugih poddejavnosti, kot npr. izgradnje plovil, izdelave opreme in oblačil, prodajalci in posredniki pri najemanju plovil, publicisti, oblikovalci ... Zmeda na terminološkem področju se odraža tudi na področju znanstvene publicistike, saj še vedno niso opredeljeni kritični dejavniki uspešnosti za to dejavnost, pa tudi ni neke enotne metodologije za merjenje uspešnosti poslovanja najpomembnejšega področja navtične dejavnosti – marin. Z ekonomskega vidika so marine zelo pomembne zlasti za mediteranske države, žal pa ni na voljo ustreznih primerjalnih študij z vidika ekonomske, družbene in okoljske uspešnosti. Nekateri avtorji pri preučevanju uspešnosti marin zaradi heterogene poslovno-organizacijske strukture aplicirajo metodologijo preučevanja destinacij (Paker in Vural, 2016). Britanske marine posebno pozornost namenjajo svojim zaposlenim, obnovi in vzdrževanju atrakcij, poslovnim izkušnjam in razvojnim načrtom (<http://www.britishmarine.co.uk>). Pri tem za oblikovanje in razvoj novih produktov izpostavljajo uporabnost SWOT-analize v tesni povezavi z lokalnim okoljem. Tudi na Hrvaškem ugotavljajo, da dejavnost marin pomembno vpliva na razvoj destinacije tako z ekonomskega in družbenega kot okoljskega vidika (Jugović, Zubakin Kovačić, 2013). Lukovič (2013) pa izpostavlja, da so poleg pozitivnih prisotni tudi negativni učinki na okolje, destinacijo in ekonomijo. Tako navaja, da je poseben izziv preučevati marine skozi percepcijo odjemalcev in s trajnostnega vidika; pri tem se najpogosteje nadzira kakovost vode in hrupnost. Kot motivacija in sodilo pri doseganju visokih standardov se podeljuje priznanje Modra zastava za marine, organizira se usposabljanje zaposlenih za povečanje okoljske osveščenosti in predstavitve najboljših praks.

Da je kakovost storitev v tej dejavnosti izjemno pomembna, potrjuje raziskava, opravljena v Turčiji, v kateri avtorji razkrivajo percepcije učinkov kakovosti storitev na uporabnike marin in predlagajo merilni inštrument za merjenje kakovosti (Ozer Sari, Bulut in Pirnar, 2016).

Mahoney, Stynes in Knight (2005), N. Cobelli, F. Simeoni, M. Ugolini in V. Vigolo (2010) ter Alcover idr. (2011) so podrobno analizirali potrošnje uporabnikov plovil, medtem ko British Marine Federation (2007) ter Hodges in Murray (2017) razkrivajo informacije o ekonomskih učinkih tistih podjetij, ki imajo v lasti več marin. N. Cobelli idr. (2010) za razliko od drugih tujih avtorjev analizirajo vpliv le ene marine. Vsi avtorji so si enotni v spoznanju, da je potrošnja uporabnikov marin nadpovpreč-

na (več o tem v nadaljevanju) in da gre v tem primeru za multiplikativne učinke dejavnosti marin, vezanih na proizvodnjo in trgovino ter druge posredne storitve.

N. Cobelli idr. (2010) so pri analizi potrošnje uporabnikov plovil vključili tudi stroške z marino povezanih dejavnosti. Analizirali so realno in potencialno potrošnjo turistov v Bardolinu v Italiji. Zanimalo jih je, ali bi prenova (prekvalifikacija) marine pozitivno vplivala na turizem v Bardolinu, kar so, s pomočjo 5 scenarijev, potrdili. Navajajo, da bi se že neposredni ekonomski učinek prekvalifikacije marine v Bardolinu povečal za 8,30–13,79%; oz. za med 21–34,5 milijonov €. Prav tam avtorji izpostavljajo, da navtični turisti potrošijo več kot tradicionalni turisti. Njihova dnevna potrošnja znaša pribl. 19 € na osebo (oz. 58 € na plovilo). Ker gre večinoma za dnevne obiskovalce, so izključili dodatne stroške. Za razliko od drugih avtorjev so Alcover idr. (2011) v potrošnjo vključili stroške izposoje plovil, gastronomije, športnih in kulturnih aktivnosti idr. ter izračunali 94 % višjo potrošnjo uporabnika plovil od tradicionalnega turista. Mahoney idr. (2005) pa so uporabili multiplikatorje, ki so znašali med 0,3 in 1,9. Hodges in Murray (2017) predstavljata spletno orodje (kalkulator) za izračunavanje celostnih ekonomskih učinkov marin in pri tem navajata uporabo različnih multiplikatorjev glede na posebnosti posameznih regij. Multiplikatorji se razlikujejo glede na regijo; vsaka regija ima drugačen multiplikator za proizvodnjo (*output*), delovna mesta, osebni dohodek (*labor income*), dodano vrednost in davke. Celoten učinek proizvodnje s strani ene marine znaša med 3,47 in 3,84. Avtorja izpostavljata osem specifičnih dejavnosti: prodajo in izposajo plovil, prodajo goriva, hrambo plovil, nudenje pijače in hrane, razne druge storitve, vezane na plovila, prodajo blaga, prihodke od najemnine in druge dejavnosti za prosti čas (Other Amusement and Recreation Industries). Na primeru britanskih marin in marin na Kajmanskih otokih v Združenju britanskih marin ugotavljajo, da je celotni ekonomski učinek kar 7-krat večji od neposrednega (British Marine Federation, 2007).

Četudi v Sloveniji beležimo začetke navtičnega turizma že od 1960 leta dalje in je bila prva marina (Portorož) zgrajena leta 1979, je v Sloveniji zaslediti pomanjkanje raziskav tega področja. Pomembnost navtičnega turizma v Sloveniji so poudarjali že Kovač (2002) ter M. Uran idr. (2006) in ugotavljali, da pred letom 2012 skoraj ni najti nobenih informacij o navtičnem turizmu. SURS že od leta 2010 ne zbira več podatkov o zasedenosti privezov (Kovač, 2002; Uran idr., 2006; Uran, Martinič in

Barkidija Sotošek, 2016). V *Strategiji trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021* (2017) so marine omenjene pri analizi turistične ponudbe nastanitev le kot drugi nastanitveni objekti. Medtem ko so T. Planinc, Bojnec in Planinc (2013) analizirali finančno uspešnost (vključno s še drugimi šestimi turističnimi dejavnostmi) v letih 1995–2009, so M. Uran idr. (2016) analizirale slovenske marine (in pogostost križark) glede na zasedenost privezov v letih 2005–2015. Pri tem so ugotovile, da se je v obdobju 2005–2015 navtični turizem v Sloveniji nekoliko zmanjšal. Predvsem je to očitno pri Marini Portorož in Marini Izola med letoma 2010 in 2015. T. Planinc idr. (2013) navajajo, da so druge dejavnosti začutile ekonomsko krizo okoli leta 2008–2009; marine na slovenski obali so bile v teh letih uspešnejše, jih je pa kriza močno prizadela čez nekaj let.

Dejavnost marin v Sloveniji in njihova primerjava v obdobju 2013–2017

27

V prvem delu tega poglavja je uporabljena deskriptivna metoda, na osnovi katere so kritično analizirane prehodne študije obravnavanega področja. Na osnovi raziskovalnih spoznanj iz teoretičnega dela v empiričnem uporabimo kvantitativno (analiza računovodskih izkazov in drugih sekundarnih podatkov iz javno dostopnih baz – Eurostat, SURS, Ajpes, letna poročila gopsodarskih družb idr.) in kvalitativno metodo (sinteza, komparacija, benchmarking, analiza polstrukturiranega intervju itd.).

V preučevanem obdobju, 2013–2017, je bilo 5 oz. v letu 2014 6 gospodarskih družb registriranih pod R. 93.291 – dejavnost marin. Iz preglednice 1 izhaja, da je za gospodarske kategorije, sredstva, kapital, prihodki čisti dobiček ali čista izguba, negativna stopnja rasti, prav tako tudi za število zaposlenih. Glede na izhodiščno preučevano leto, 2013, se je vrednost sredstev znižala za slabih 30 %, medtem ko se je vrednost kapitala za skoraj 35 %. Gre za to, da se v preučevanem obdobju v dejavnosti krepi zadolženost in poslabšuje lastniškost financiranja. Navedeno se odraža v poslovnih rezultatih. Tudi prihodki v letu 2017 v dejavnosti marin predstavljajo le 80 % vrednosti iz leta 2013, če pa bi upoštevali stopnjo inflacije, pa bi bile te razlike še večje. Najbolj pa se je v letu 2017 glede na leto 2013 poslabšal čisti poslovni izid, in sicer za dobrih 35%. Tudi število zaposlenih je v letu 2017 v primerjavi z letom 2013 nižje za skoraj 20 %. Po globalni finančni krizi iz leta 2008 je večina podjetij tudi v Sloveniji svoje poslovne dosežke v letu 2015 pomembno izboljšala, zato nas je zanimalo, kaj so razlogi za neuspešnost v dejavnosti marin.

Preglednica 1: Izbrane gospodarske kategorije v dejavnosti marine (R. 93,291) za obdobje 2013 do 2017

Leto	Št. gospodarskih subjektov	Sredstva	Kapital	Σ Prihodki	Čisti (C.) dobiček ali izguba	Št. zaposlenih
2013	5	87.492.781	54.193.871	10.802.058	1.385.488	87
2014	6	87.327.121	53.668.874	10.165.861	-253.976	86
2015	5	85.310.281	53.622.769	9.004.366	103.325	80
2016	5	75.500.894	45.345.125	8.388.456	555.786	69
2017	5	62.866.151	35.666.285	8.727.342	889.981	71
Strasti (%)		-0,08	-0,12	-0,05		-0,19
Bazni indeks 2017/2013		71,85	65,81	80,79	64,24	81,61

Vir: Ajpes (2019) in obdelava avtorja.

Ker je v dejavnosti le majhno število družb, 5 (le v letu 2014 6), smo v nadaljevanju preučili vsako družbo posebej in prišli do naslednjih ugotovitev (Ajpes, 2019, in obdelava avtorja):

- Aktivnih družb je le 5, *Istrabenz Marina Invest, d. o. o., Koper*⁶, je po stečajnem postopku izbrisan iz registra leta 2018;
- *Porting, d. o. o.*, je prevzel Marino Izola, d. o. o.⁷ Preučevano obdobje so zaznamovala nesoglasja z Občino Izola zaradi izgradnje novega pomola in koncesijske pogodbe. Pomol šteje 700 privezov na morju, večje število »suhih« privezov ter hangerje in podobno;
- *Jahtni center Izola, d. o. o.*,⁸ nima zaposlenih v letih 2016 in 2017, prav tako nima nobenih privezov na morju (samo »suho« marino in »suhe« priveze), tako da ne gre za klasično marino;
- *Marina Portorož, d. d.*, največja marina po številu privezov⁹ je bila prva v lasti Term Čatež, d. d., kasneje je bila prodana Sku-

6 Istrabenz Marina Invest je poslovala le do vključno leta 2009, od leta 2010 gre za nedelujočo družbo, 16. 4. 2018 pa je bila izbrisana iz sodnega registra.

7 Marino Izola, d. o. o., je prevzela družba Porting, d. o. o., ki ima italijanskega lastnika. V preučevanem obdobju, 2013–2017, nima čistih prihodkov od prodaje in nobenega zaposlenega.

8 Jahtni center Izola izvaja servisiranje, obnavljanje in izdelavo plovil na nekdanjem prostoru Ladjedelnice Izola. V letih 2013 in 2014 je imel 7 zaposlenih, v letu 2015 le 4, medtem ko v letih 2016 in 2017 družba nima nobenega zaposlenega.

9 Marina Portorož ima čez 700 privezov, velike površine za suho marino in vrsto suhih privezov, številne hangerje.

pini DZS, ta jo je v letu 2018 prodala naprej bolj strateškim lastnikom, ki so pred nakupom zahtevali ureditev nesoglasij z občino Piran zaradi koncesijske pogodbe;

- *Marina Koper, d. o. o.*, je najmanjša marina v Sloveniji. Deluje bolj kot družinsko podjetje in je po številu privezov kar desetkrat manjša od marin v Portorožu in v Izoli. Prav tako ponuja bistveno manj servisnih storitev. Za razliko od marin v Portorožu in v Izoli ne ponuja gostinskih, hotelskih in drugih sorodnih storitev. Prav tako ima v letu 2017 le 9 zaposlenih, kar je petkrat manj kot Marina Portorož, in polovico zaposlenih v marini v Izoli.

Primerjava Marine Portorož, marine Porting Izola in Marine Koper v obdobju 2013–2017 na osnovi izbranih kazalnikov

Primerljivi po številu privezov sta le Marina Portorož in Porting – marina v Izoli, medtem ko je Marina Koper manjša. Jahtni center Izola ni klasična marina s privezi na morju, Marina Izola v preučevanem obdobju nima čistih prihodkov iz prodaje niti zaposlenih.

Aktivne enote z zaposlenimi in s pristaniškimi privezi so le Marina Portorož, Porting – marina v Izoli in Marina Koper. Zaradi neprimerljivosti vseh treh marin po velikosti so smiselne primerjave gospodarskih kategorij na zaposlenega. Izbrali smo le 4 kazalce, ki odražajo tržno, poslovno in finančno uspešnost ter družbeno odgovornost podjetja. Zanimalo nas je, kaj se je dogajalo v obdobju 2013–2017:

- z rastjo prodaje (tržna uspešnost), zato primerjamo kazalnik čistih prihodkov od prodaje na zaposlenega¹⁰ po posameznih letih preučevanja v vsaki od treh marin;
- z dobičkom ali izgubo iz poslovanja – EBIT¹¹ (poslovna uspešnost) na zaposlenega po posameznih letih preučevanja v vsaki od treh marin, zato ker je EBIT osnovni kazalec uspešnosti poslovanja;
- z denarnim tokom iz poslovanja – EBITDA¹² (finančna uspešnost) na zaposlenega po posameznih letih preučevanja v vsaki od

10 Kazalnik, ki prikazuje, koliko čistih prihodkov iz prodaje podjetja »ustvari« posamezen zaposleni.

11 Dobiček iz poslovanja je razlika med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki.

12 EBITDA ali dobiček iz poslovanja pred amortizacijo, pred učinki financiranja in pred drugimi morebitnimi računovodskimi posegi je kot tak dober približek denarnemu toku družbe, ki ga leta ustvari s poslovanjem. Uporablja se za primerjave z drugimi podjetji in s panogo, za kreditno analizo in za ocenjevanje plačilne sposobnosti.

treh marin, zato ker ta kazalec pokaže finančno uspešnost poslovanja;

- z dodano vrednostjo (mera za družbeno odgovornost podjetij) na zaposlenega¹³ po posameznih letih preučevanja v vsaki od treh marin, saj je ta kazalnik temeljni kazalec družbene odgovornosti podjetij oz. trajnostnega razvoja, ki ne zasleduje le ciljev lastnikov, ampak tudi zaposlenih, posojilodajalcev, države in lokalne skupnosti.

Iz preglednice 2 izhaja, da je samo kazalnik *Čisti prihodki od prodaje na zaposlenega v Marini Portorož* v letu 2017 od izhodiščnega leta 2013 višji za 9,3%, medtem ko je vrednost tega kazalnika v Portingu Izola od izhodiščnega leta nižja za dobrih 10 %, v marini Koper pa za 4 %. Od leta 2013 do leta 2016 je kazalnik najvišje vrednosti dosegal v družbi Porting Izola.

EBIT – dobiček iz poslovanja na zaposlenega je skozi celotno obdobje preučevanja pozitiven le v Marini Portorož (četudi kazalnik v letu 2017 dosega le 96,6 % vrednosti iz leta 2013) in v letu 2013 v Portingu Izola, v vseh preostalih preučevanih letih je v Portingu Izola izguba iz poslovanja (ki se sicer od leta 2014 do 2017 zmanjšuje). V Marini Koper je v celotnem obdobju evidentirana izguba iz poslovanja, ki niha in se skozi leta zmanjšuje (netipično je le leto 2014).

EBIDTA – denarni tok iz poslovanja na zaposlenega skozi preučevana leta dosega pozitivne vrednosti v vseh treh marinah, izjema je le leto 2014 v Portingu Izola, kjer doseže negativno vrednost v višini -36,569. *EBIDTA na zaposlenega v Marini Portorož* v letu 2017 dosega vrednost slabih 90 % glede na izhodiščno leto 2013, bazni indeks je v Portingu Izola najslabši – slabih 36 odstotkov vrednosti iz leta 2013, medtem ko v Marini Koper kazalnik v letu 2017 predstavlja slabih 70% vrednosti iz leta 2013.

Tudi vsi kazalniki *dodane vrednost na zaposlenega* v preučevanih letih v vseh treh marinah dosegajo nižje vrednosti kot v izhodiščnem letu 2013, izjemi sta le kazalnika v Marini Koper v letu 2014 in v letu 2015. V letu 2017 se je po tem kazalniku vrednosti iz leta 2013 najbolj približala Marina Portorož s 94 %, sledi Marina Koper z dobrimi 80 %, vrednosti kazalnika pa se med letoma 2013 in 2017 najbolj razlikujeta v Portingu Izola, saj je v letu 2017 vrednost kazalnika le dobrih 70 % vrednosti kazalnika iz leta 2013.

13 To je izjemno uporaben kazalec, saj upošteva dejstvo, da so dodano vrednost ustvarili zaposleni, ki v njej tudi participirajo z zaslužkom. Iz dodane vrednosti morajo podjetja pokriti vse zasluge zaposlenih, prispevke in davke, obresti in čisti dobiček.

Preglednica 2: Primerjava Marine Portorož, marine Porting Izola in Marine Koper v obdobju 2013–2017 na osnovi izbranih kazalnikov

Primerjava	Marina Portorož				Marina Porting Izola				Marina Koper			
	Stolpec 1	Stolpec 2	Marina Portorož	Stolpec 3	Stolpec 4	Porting Izola	Stolpec 5	Stolpec 6	Stolpec 7	Marina Koper	Stolpec 8	Stolpec 9
	Čpp/z	EBIT/z	EBITDA/z	DV/z	Čpp/z	EBIT/z	EBITDA/z	DV/z	Čpp/z	EBIT/z	EBITDA/z	DV/z
2013	117,155	38,328	51,567	77,162	139,762	15,846	35,526	65,281	71,039	-3,865	16,606	47,442
2014	110,909	37,824	49,421	75,433	123,296	-58,270	-36,569	-7,866	82,983	-16	18,194	47,974
2015	108,055	29,863	40,071	67,197	108,561	-15,835	2,687	32,208	78,783	-4,435	18,196	49,988
2016	119,814	37,821	47,407	74,785	120,739	-17,711	2,822	36,176	-78,393	-2,245	11,472	42,932
2017	128,085	37,033	46,054	72,631	124,735	-7,699	12,687	46,337	68,221	-1,780	11,477	38,322
Bazni indeks na leto 2013	100,0	96,6	89,7	94,1	89,2	-385,9	35,7	71	96	217	69,1	80,9

Vir: Ajpes (2019) in obdelava avtorja.

Legenda:

- Čpp čistih prihodkov od prodaje na zaposlenega
- Z dobiček ali izguba iz poslovanja
- EBIT denarni tok iz poslovanja
- EBITDA dodana vrednost
- DV

Primerjava Marine Portorož in marine v Izoli na osnovi nefinančnih informacij ter družbene in okoljske osveščenosti

V okviru projekta iBlue, Interreg Mediterranean, smo 22. 12. 2017 (Marina Portorož, z direktorjem g. Selanom) in 18. 1. 2018 (marina v Izoli, z vodjem g. Francéjem) opravili polstrukturiran intervju. Marina Portorož je bila izbrana kot primer dobre prakse (*best practice*) in marina v Izoli kot marina, primerna za primerjavo. Vsebina polstrukturiranega intervjuja se nanaša na nedenarne informacije ter na družbeno in okoljsko uspešnost.

Marina Portorož je s poslovanjem uradno pričela leta 1986, je pa pred tem že sprejemala goste (od leta 1979). To je bila prva delujoča slovenska marina. Do danes je večkrat širila in bogatila svojo ponudbo (širitve števila privezov, izgradnja rezidence s številnimi luksuznimi apartmaji, športne površine, restavraciji, konferenčne dvorane, nudenje servisa in vzdrževanja plovil itd.). Zavedajo se, da so na boljši poziciji kot ostali dve marini v Sloveniji; tega se zaveda tudi g. Francé, vodja marine v Izoli. V marini v Izoli je ponudba omejena na nudenje privezov. Skupaj s sestrsko marino v Italiji, marino Sant'Adrea, pa dopolnjujejo ponudbo, saj gostom nudijo vzdrževanje in servis plovil ter njihovo hrambo na kopnem. Marina v Izoli, ki je začela obratovati leta 1991, se sooča z večjimi težavami glede širitve in vključenja inovacij. Kljub želji po širitvi na kopnem in popestritvi ponudbe čutijo ovire na lokalni in državni ravni in celo z lastniške strani. Obe marini se zavedata, da sosednje marine v Italiji in na Hrvaškem predstavljajo močno konkurenco. Kot glavni finančni vir je sogovornik iz marine v Izoli izpostavil priveze, medtem ko sogovornik iz marine v Portorožu parkirnine, gostinstvo in servis.

Obe marini obiskujejo večinoma Slovenci, iz ostalih evropskih držav je manj kot polovica gostov. Zelo malo uporabnikov obeh marin pa je izven Evrope. Tako v Marini Portorož kot v marini Izola izpostavljajo pomen komunikacije s strankami. V marini v Izoli so tudi poudarili, da so njihove stranke v povprečju stare nad 50 let.

Po inovativnosti je Marina Portorož v prednosti: uporablja sončne celice, s katerimi proizvaja sončno energijo, ki jo tudi prodaja. V Izoli pa vodja marine navaja, da nimajo dovolj površin za te namene. Poleg sončne energije je direktor Marine Portorož izpostavil tudi t. i. plavajoče hiške oz. čolne. V prid čistejšemu okolju in zniževanju stroškov so posodobili infrastrukturo. Direktor je izpostavil, da največ inovativnih idej pridobijo na raznih mednarodnih sejmih, nato te, v kolikor je mogoče, vključijo v ponudbo. Pred tem pa novosti predstavijo na svojem mednarodnem sejmu – Internautici.

Obe marini se trudita biti okoljsko osveščeni, kar tudi potrjuje priznanje Modra zastava, katerega dolgoletni dobitnici sta: marina v Izoli že od leta 2000 in Marina Portorož od leta 2008. Obe marini na svoj način preverjata čistočo okolja in poudarjata pomembnost ločevanja odpadkov. V Izoli so npr. izvedli dve tudi večji vaji o tem, kako ukrepati v primeru onesnaženja. Marina Portorož pa je poleg Modre zastave pridobila ISO-standard (ISO 9001) in upošteva še razne druge okoljske standarde, ki jih marina v Izoli ne.

Obe marini izvajata dobrodelne aktivnosti. Marina Portorož letno okoli 50.000 € donira za razne športne klube in društva, regate ali drugo (socialno ogrožene družine, prevozi za otroke s posebnimi potrebami, gradnja ograje v Piranu itd.). V te namene pa tudi nudi na razpolago svoje zmogljivosti. Marina v Izoli sicer manj finančno prispeva k izvedbi raznih kulturnih prireditev, nudi pa pomoč jadralnemu klubu, jadralni zvezi, pri obnovi objektov itd.

Vodja marine v Izoli meni, da ima njihovo delovanje velik posredni in inducirani učinek, saj je dejavnost marine povezana z drugimi dejavnostmi (gostinsko, turistično in ostalimi dejavnostmi, povezanimi z marino). Kljub temu, da neposredno ne nudijo vzdrževanja in servisiranja, na željo gosta to priskrbijo. Direktor Marine Portorož pa omeni, da posredni finančni učinek delovanja marine čutijo predvsem športna društva in klubi.

Z vidika izbora dobaviteljev obe marini izbirata najugodnejšega dobavitelja. Za Marino Portorož so pomembni še bližina dobavitelja, kakovost izdelkov ter slovensko poreklo.

Obe marini tesno sodelujeta z drugimi podjetij. Marina Portorož je del lastništva DZS, Term Čatež, d. d. Direktor je kot prednost izpostavil pomoč, tako finančno kot druge vrste, in medsebojno prenašanje znanja. Vodja marine v Izoli pa omeni sestrsko marino Sant'Andrea, ki gostom nudi še dodatne storitve, ki jih v Izoli ne morejo.

Medtem ko v Marini Portorož direktor našteva številne ideje za širitev marine in storitev, ima vodja marine v Izoli za cilj le izgradnjo novega plavajočega pomola, in sicer zato, ker so trenutno, kot že navedeno, možnosti širitve omejene. Vodja marine je prepričan, da dokler ni vzpodbudnega poslovnega okolja za razvoj, ni mogoče pospešeno vključevati novosti in širitve marine (predvsem kopenski del). Direktor Marine Portorož ima za cilj širitev (še več športnih možnosti, priveze za večja plovila itd.) in ozelenitev marine (iskanje sence, topla voda iz vrelec, drevesa itd.).

Razprava

Marine so poslovno najpomembnejši del navtične dejavnosti, skupaj s čarterji in križarkami, ki v zadnjih tridesetih letih evidentirajo konti-

nuirano rast. Predmet preučevanja teoretičnega dela prispevka so raziskovalna spoznanja avtorjev, ki so se ukvarjali s preučevanjem navtične dejavnosti, ki ne vključuje dejavnosti križarjenj in pristanišč za lokalno prebivalstvo. Ne glede na to, ali so raziskovalci preučevali navtično dejavnost v ožjem ali širšem kontekstu, so si enotni v tem, da gre za multiplikativne učinke preučevane dejavnosti, da turistična potrošnja uporabnikov marin močno presega povprečno turistično potrošnjo in da gre tudi v prihodnje pričakovati kontinuirano rast navtične dejavnosti. Za merjenje neposrednih in posrednih učinkov so raziskovalci razvili številna orodja (spletni kalkulator), pristope in metodologije, da bi lahko čim celostneje ocenili vpliv navtične dejavnosti oz. navtičnega turizma. Evropska in slovenska statistika spremljata učinke obravnavane dejavnosti pri proizvodnih, trgovskih, storitvenih ter infrastrukturnih poddejavnostih, povezanih z navtično dejavnostjo. Ker pa gre za družbe, ki niso ozko specializirane za izvajanje dejavnosti, povezanih le z navtiko, menimo, da je tovrstno ocenjevanje celostnega ekonomskega učinka na navtično dejavnost neustrezno. Večina avtorjev ubira pristop, ki izhaja iz marin in jih veže na druge posredne in inducirane dejavnosti. To je tudi razlog, da smo v empiričnem delu na osnovi izbranih gospodarskih kazalnikov, ki merijo tržno, poslovno, finančno uspešnost in družbeno odgovornost, podrobneje preučili uspešnost marin na slovenski obali v obdobju od leta 2013 do 2017. Ker sta po velikosti primerljivi le marini v Portorožu in Izoli, marina v Kopru je desetkrat manjša, smo vrednosti preračunali na zaposlenega in na ta način izvedli primerjavo.

V obdobju 2013–2017 so vse tri marine na slovenski obali poslovale manj uspešno oz. neuspešno, pozitivno je poslovala le Marina Portorož, vendar je razen pri čistih prihodkih iz prodaje na zaposlenega, kjer se je vrednost kazalnika glede na vrednost iz leta 2013 povečala za slabih 10 %, pri ostalih treh preučevanih kazalnikih (EBIT/zaposlenega, EBITDA/zaposlenega in Dodana vrednost/zaposlenega) dosegla nižje vrednosti kot v letu 2013. Na osnovi izbranih kazalnikov je marina v Izoli najmanj uspešna, medtem, ko je manjša marina v Kopru v letu 2017 še vedno realizirala izgubo iz poslovanja, vendar jo je glede na leto 2013 pomembno znižala (za dobrih 50 %) (več o tem glej v preglednici 2).

Na osnovi informacij, pridobljenih z intervjuji vodstev marin v Portorožu in Izoli, ugotavljamo, da sta kljub večjim razlikam med njima (glede ponudbe in finančnega poslovanja) obe marini relativno okoljsko in družbeno osveščeni.

Iz pridobljenih nedenarnih informacij iz letnih poročil in medijev marin na slovenski obali je mogoče sklepati, da so razlogi za poslovno neuspešnost marin v:

- pomanjkanju strateških lastnikov, zlasti v Marini Portorož;
- nenehnih nesoglasjih v zvezi z dolgoročnimi koncesijskimi pogodbami z občinskimi oblastmi;
- nesoglasjih z občinskimi oblastmi glede nadaljnega razvoja in širitve marin ter vprašanj v zvezi s privezi za lokalno prebivalstvo;
- izrazito razdrobljeni lastniški strukturi vseh treh marin na kratki razdalji (16 km – 3 marine) na slovenski obali, ki onemogoča poslovna povezovanja, nastope na sejmih in tujih trgih, specializacije po posameznih marinah ter oblikovanje klastrov, kot je to značilno v tujini;
- visoki fluktuaciji vodilnih kadrov v portoroški in izolski marini, kar onemogoča udejanjanje dolgoročne strategije razvoja posamezne marine.

Zaključek in usmeritve za prihodnost

V prihodnje bi bilo potrebno še podrobneje analizirati vpliv marin in z njimi povezanih dejavnosti, tako z ekonomskega kot s trajnostnega in z družbenega vidika ter vzpostaviti sistematično spremljanje na nacionalni in mediteranski ravni. Ekonomsko upravičeno bi bilo tudi oblikovati skupne trženjske akcije vseh treh marin na slovenski obali na mednarodnih sejmih in predstavitvah. Neposredne ekonomske učinke marin je mogoče spremljati po globalno uveljavljeni metodologiji USAMB (več o tem glej v Janković in Vlašič, 2018), ki omogoča mednarodno primerljivost. Denarni in nedenarni podatki se členijo na enoto poslovnega učinka – priveza. Ker imajo marine podobne značilnosti kot hoteli,¹⁴ pri katerih je v mednarodni uporabi enotni sistem merjenja uspešnosti hotelov – USALI, je leta 1996 izšla 1. izdaja Uniform System of Accounts for Marinas and Boatyards (USAMB). Ta se v marinah uporablja na prostovoljni osnovi in kot priporočilo za računovodenje marin, kar omogoča rast dejavnosti in medsebojne primerjave dosežkov. Izpostavljamo, da je zaradi navedenih značilnosti marin primerna tudi uporaba poslovnega orodja za maksimizacijo prihodkov, Revenue management (več o tem glej v Vlašič idr., 2018).

Verjamemo, da bi bile tudi marine na slovenski obali zainteresirane za implementacijo orodij in modelov, ki prispevajo k večji poslovni us-

¹⁴ Priveza ni mogoče skladiščiti, če ga ne prodamo danes, je za vselej izgubljen prihodek – gre za kratkotrajnost poslovnega učinka; prav tako gre za kapitalno intenzivno dejavnost z visokimi stalnimi stroški in praviloma tudi s sezonskim nihanjem povpraševanja.

pešnosti. Multiplikativni učinki na povezane dejavnosti pa so potrjeni na primerih dobrih praks in teoretičnih spoznanj številnih avtorjev.

Navtična dejavnost je zagotovo priložnost tudi za Slovenijo, vendar je potrebna sistematična skrb za to področje na nacionalni, lokalni, podjetniški ravni ter v akademski sferi. Trajnostni pristop in v njegovem okviru odgovornost vseh vpletenih deležnikov, njihovo povezovanje ter usklajeno delovanje je zagotovo tisto, kar zagotavlja uspeh.

Literatura

- Ajpes (2019). Splošni podatki o dejavnosti gospodarskih družb. Pridobljeno s <https://www.ajpes.si/fipo/prikaz.asp?xid=22LH4qwwHhRWED-koh8Pbgt5a1qiumw27kdDmmq5lHqxEOFolTBUJuCizORSdwcxHkuAA717DlG=>
- Alcover, A., Alemany, M., Jacob, M., Payeras, M., García, A., in Martínez, R., L. (2011). The economic impact of yacht charter tourism on the Balearic economy. *Tourism Economics*, 17(3), 625–638.
- British Marine Federation (2007). *Economic benefits of coastal marinas: UK and Channel Islands*. Marine House: Egham, Anglija: Marina House.
- Cobelli, N., Simeoni, F., Ugolini, M., in Vigolo, V. (2010). The economic impact of nautical tourism: An Italian experience on lake Garda. V *Toulon-Verona Conference »Excellence in Services«* (str. 313–328). Coimbra, Portugalska: University of Coimbra
- European Commission (2008). *NACE Rev. 2 – Statistical classification of economic activities in the European Community*. Pridobljeno s ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF
- Eurostat (2017a). *Annual detailed enterprise statistics for industry (NACE Rev. 2, B-E)*. Pridobljeno s http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_ind_r2&lang=en
- Eurostat (2017b). *Annual detailed enterprise statistics for trade (NACE Rev. 2 G)*. Pridobljeno s http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_dt_r2&lang=en
- Eurostat (2017c). *Annual detailed enterprise statistics for services (NACE Rev. 2 H-N and S95)*. Pridobljeno s http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_ra_se_r2&lang=en
- Eurostat (2018). *GDP and main components (output, expenditure and income)*. Pridobljeno s <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
- Hodges, W. A., in Murray, T. J. (2015). *Development of a web-based economic impact calculator for marinas in the United States*. Gainesville, FL: Uni-

- versity of Florida; Gloucester Point, VA: College of William and Mary, Virginia Institute of Marine Science.
- Janković, S., in Vlašić, D. (2018). Developing a benchmarking methodology for marina business. *Tourism in Marine Environment*, 13(2). <https://doi.org/10.3727/154427318X15276699095970>.
- Jugović, A., Zubak, A., in Kovačić, M. (2013). Nautički turizam u Republici Hrvatskoj u funkciji razvoja destinacije. *Pomorski zbornik*, 47(1), 61–72.
- Kovač, B. (2002). *Strategija slovenskega turizma 2002–2006*. Ljubljana, Slovenija: Vlada republike Slovenije.
- Luković, T., (2012). Nautical tourism and its function in the economic development of Europe, V M. Kasimoglu (ur.), *Visions for global tourism industry – Creating and sustaining competitive strategies* (str. 399–430). London, Anglija: IntechOpen.
- Mahoney, E., Stynes, D., in Knight, D. (2005). Determining the value of marinas. IMC. Pridobljeno s <http://www.icomia.com/library/Document.ashx?DocumentDataId=2117>
- Marina Industries Association (2018). Developing the marina industries through education, accreditation and research. Pridobljeno s <https://www.marinas.net.au/>
- Ozer Sari, F., Bulut, C., in Pirnar, I. (2016). Adaptation of hospitality service quality scales for marina services. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 95–103.
- Paker, N., in Vural, C. A. (2016). Customer segmentation for marinas: evaluating marinas as destinations. *Tourism Management*, 56, 156–171.
- Planinc, T., Bojnec, Š. in Planinc, S. (2013). Analysis of the financial performance in the Slovenian tourism economy. *Management*, 8(2), 109–123.
- Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021* (2017). Ljubljana, Slovenija: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.
- Uradni list RS, št 69/07. Pridobljeno s <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/81764>
- Uran, M., Martinič, N., in Barkičija Sotošek, M. (2016). An analysis of nautical and cruise tourism in Slovenia (2005–2015) and its position among other Mediterranean countries. *Pomorski zbornik*, 52(1), 113–131.
- Uran, M., Ovsenik, R., Ovsenik, M., Jerman, J., Radič, D., Tkalčič, M., in Batagelj, Z. (2006). *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007–2011*. Ljubljana, Slovenija: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem.
- Vlašić, D., Poldrugovac, K., in Janković, S. (2018). The competitive pricing in marina business: Exploring relative price position and price fluctuation. V E. Christou, K. Alexandris in A. Fotiadis (ur.), *In search of excellence*

in tourism, travel & hospitality (str. 567–573). Sindos, Grčija: Aleksander Tehnological Institute of Thessaloniki, Aristotle University of Thessalonik; Dubaj, Združeni arabski emirati: Zayed University.

Priloga 1

Table 1 – Basic NACE codes for yachting companies (see Annex 1 for detailed list)

NACE (Rev.2)	Description	Relevant sub-activities included
30.12	Building of pleasure and sporting boats	Building of pleasure boats
33.15	Repair and maintenance of ships and boats	Maintenance and repair of pleasure boats
46.14	Agents involved in the sale of machinery, industrial equipment, ships and aircraft	Agents involved in the sale of pleasure boats
46.69	Wholesale of other machinery and equipment	Wholesale of transport equipment for pleasure boats; wholesale of machinery for navigation
47.64	Retail sale of sporting equipment in specialised stores	Retail sale of pleasure boats
50.10	Sea and coastal passenger water transport	Renting of pleasure boats with crew for sea and coastal water transport (e.g. for fishing cruises)
52.22	Service activities incidental to water transportation	Berthing activities for pleasure boats
77.21	Renting and leasing of recreational and sports goods	Renting of pleasure boats and yachts without crew
85.53	Driving school activities	Sailing and shipping schools not issuing commercial certificates and permits
93.29	Other amusement and recreation activities	Operations of marinas

Vir: Lastna obdelava na osnovi NACE Rev.2 (ISBN 978-92-79-04741-1)

Annex 1: Detailed list of NACE codes for yachting companies

NACE (Rev.2)	Description	Relevant sub-activities included
13.92	Manufacture of made-up textile articles, except apparel	Manufacture of sails for pleasure boats
13.94	Manufacture of cordage, rope, twine and netting	Manufacture of cordage, rope, twine and netting for pleasure boats
25.99	Manufacture of other fabricated metal products n.e.c.	Manufacture of iron or steel anchors for pleasure boats
26.51	Manufacture of instruments and appliances for measuring, testing and navigation	Manufacture of navigational instruments for pleasure boats

NACE (Rev.2)	Description	Relevant sub-activities included
27.40	Manufacture of electric lighting equipment	Manufacture of lighting equipment for transportation equipment (e.g. for boats)
28.11	Manufacture of engines and turbines, except aircraft, vehicle and cycle engines	Manufacture of marine engines for pleasure boats
30.12	Building of pleasure and sporting boats	Building of pleasure boats
33.12	Repair of machinery	Repair of pleasure boat engines
33.13	Repair of electronic and optical equipment	Repair of navigational instruments for pleasure boats
33.15	Repair and maintenance of ships and boats	Maintenance and repair of pleasure boats
33.20	Installation of industrial machinery and equipment	Installation of navigational instruments for pleasure boats
38.31	Dismantling of wrecks	Pleasure boat breaking, scrapping, dismantling
42.91	Construction of water projects	Construction of pleasure ports (marinas)
46.14	Agents involved in the sale of machinery, industrial equipment, ships and aircraft	Agents involved in the sale of pleasure boats
46.69	Wholesale of other machinery and equipment	Wholesale of transport equipment for pleasure boats; wholesale of machinery for navigation
47.64	Retail sale of sporting equipment in specialised stores	Retail sale of pleasure boats
50.10	Sea and coastal passenger water transport	Renting of pleasure boats with crew for sea and coastal water transport (e.g. for fishing cruises)
50.30	Inland passenger water transport	Renting of pleasure boats with crew for inland water transport
52.22	Service activities incidental to water transportation	Berthing activities for pleasure boats
56.21	Event catering activities	Catering for pleasure boats
71.12	Engineering activities and related technical consultancy	Engineering activities and related technical consultancy related to pleasure boats, their components, and water projects.
74.10	Specialised design activities	Interior decorators for pleasure boats
77.21	Renting and leasing of recreational and sports goods	Renting of pleasure boats and yachts without crew
85.53	Driving school activities	Sailing and shipping schools not issuing commercial certificates and permits
93.29	Other amusement and recreation activities	Operations of marinas

Annex 2: Detailed list of NACE codes for yachting companies and its application on the Italian statistical system ATECO

NACE (Rev.2)	ATECO 2007	Relevant sub-activities included	Short translation
13.92	13.92.20	Fabbricazione di articoli in materie tessili n.c.a. (...) – fabbricazione di vele	Sails
13.94	13.94.00	Fabbricazione di spago, corde, funi e reti	Cordage
25.99	25.99.99	Fabbricazione di altri articoli metallici e minuteria metallica n.c.a. (...) - fabbricazione di articoli vari in metallo: eliche per navi e parti di esse, ancore, (...)	Steel anchors and other steel boat parts
26.51	26.51.10	Fabbricazione di strumenti per navigazione, idrologia, geofisica e meteorologia	Navigational instruments
27.40	27.40.01	Fabbricazione di apparecchiature di illuminazione e segnalazione per mezzi di trasporto (ad esempio autoveicoli, aeroplani, imbarcazioni)	Lighting equipment
28.11	28.11.11	Fabbricazione di motori a combustione interna (esclusi i motori destinati ai mezzi di trasporto su strada e ad aeromobili) (...) – motori marini	Marine engines
30.12	30.12.00	Costruzione di imbarcazioni da diporto e sportive	Pleasure boats
33.12	33.12.10	Riparazione e manutenzione di macchine di impiego generale - riparazione e manutenzione di motori a combustione interna	Repair & maintenance of engines
33.13	33.13.09	Riparazione e manutenzione di altre apparecchiature elettroniche (escluse quelle per le telecomunicazioni ed i computer) [riparazione strumenti navigazione]	Repair & maintenance of navigational instruments
33.15	33.15.00	Riparazione e manutenzione di navi commerciali e imbarcazioni da diporto (esclusi i loro motori) [incluso allestimento imbarcazioni da diporto e sportive]	Repair & maintenance of pleasure boats (fitting included)
33.20	33.20.03	Installazione di strumenti ed apparecchi di misurazione, controllo, prova, navigazione e simili (incluse le apparecchiature di controllo dei processi industriali)	Installation of navigational instruments
38.31	38.31.20	Cantieri di demolizione navali	Ship dismantling
42.91	42.91.00	Costruzione di opere idrauliche (...) – costruzione porticcioli per imbarcazioni da diporto	Constructions of ports for pleasure boats
46.14	46.14.05	Agenti e rappresentanti di navi, aeromobili e altri veicoli (esclusi autoveicoli, motocicli, ciclomotori e biciclette) - incluse imbarcazioni da diporto	Agents for pleasure boat sales
	46.14.06	Procacciatori d'affari di macchinari, impianti industriali, navi e aeromobili, macchine agricole, macchine per ufficio, attrezzature per le telecomunicazioni, computer e loro periferiche	Brokers
	46.14.07	Mediatori in macchinari, impianti industriali, navi e aeromobili, macchine agricole, macchine per ufficio, attrezzature per le telecomunicazioni, computer e loro periferiche	Brokers

NACE (Rev.2)	ATECO 2007	Relevant sub-activities included	Short translation
46.69	46.69.11	Commercio all'ingrosso di imbarcazioni da diporto	Wholesale of pleasure boats
	46.69.91	Commercio all'ingrosso di strumenti e attrezzature di misurazione per uso scientifico [ingrosso strumenti di navigazione]	Wholesale of navigational instruments
	46.69.99	Commercio all'ingrosso di altre macchine ed attrezzature per l'industria, il commercio e la navigazione n.c.a.	Wholesale of navigation machinery
47.64	47.64.20	Commercio al dettaglio di natanti e accessori - commercio al dettaglio di imbarcazioni da diporto in esercizi specializzati	Retail sale of pleasure boats
50.10	50.10.00	Trasporto marittimo e costiero di passeggeri (...) - noleggio di natanti da diporto con equipaggio per trasporto in mare aperto e in acque costiere (ad esempio escursioni, con attività di pesca a bordo)	Renting of pleasure boats with crew (sea transport)
50.30	50.30.00	Trasporto di passeggeri per vie d'acqua interne (inclusi i trasporti lagunari) (...) - noleggio di natanti da diporto con equipaggio per trasporto per vie d'acqua interne	Renting of pleasure boats with crew (inland transport)
52.22	52.22.09	Altre attività dei servizi connessi al trasporto marittimo e per vie d'acqua - attività connesse al trasporto per via d'acqua di passeggeri, animali o merci: gestione di porti e banchine, gestione di chiuse eccetera, attività di navigazione, pilotaggio e ancoraggio, servizi su chiatta, attività di recupero in acqua, attività di segnalazione marittima (fari), rimessaggio imbarcazioni (...)	Activities related to water transports, such as management of docks (*), moorings, berthing
56.21	56.21.00	Catering per eventi, banqueting	Catering
71.12	71.12.10	Attività degli studi di ingegneria	Engineering
74.10	74.10.90	Altre attività di design - attività degli arredatori eccetera	Interior designers
77.21	77.21.02	Noleggio senza equipaggio di imbarcazioni da diporto (inclusi i pedalò)	Renting of pleasure boats without crew
85.53	85.53.00	Autoscuole, scuole di pilotaggio e nautiche - scuole di volo, di vela, di navigazione che non rilasciano né brevetti né patenti commerciali	Sailing and shipping schools
93.29	93.29.20	Gestione di stabilimenti balneari: marittimi, lacuali e fluviali	Beach resort management (*)

(*): Please note that in Italy marinas are mainly included into the class 52.22 and not in the class 93.29.

Vir: Lastna obdelava na osnovi NACE Rev.2 (ISBN 978-92-79-04741-1) in Classificazione delle attività economiche Ateco 2007 (ISBN 978-88-458-1614-7).

Priloga 2: Aktivne gospodarske družbe v navtični dejavnosti v Sloveniji

Pri oblikovanju seznama je upoštevan Annex 1: Detailed list of NACE codes for yachting companies. Na spletni strani Ajpes (natančneje na <https://www.ajpes.si/prs/>) so vključene aktivne enote po naslednjih dejavnosti:

DEJAVNOST	OPOMBA	VIR
13.920 Proizvodnja končnih tekstilnih izdelkov, razen oblačil/Manufacture of made-up textile articles, except apparel	Število zadetkov: 178	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&tip=0&naziv=&maticna=&davnana=&status=1&culica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=13.920&Oblika=&MAXREC=100
13.940 Proizvodnja vrvi, vrvic in mrež /Manufacture of cordage, rope, twine and netting	Število zadetkov: 6	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=1&tip=0&naziv=&maticna=&davnana=&status=1&culica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=13.940&Oblika=&MAXREC=100
25.990 Proizvodnja druge nerazvrščenih kovinskih izdelkov/Manufacture of other fabricated metal products n.e.c.	Število zadetkov: 559	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&tip=0&naziv=&maticna=&davnana=&status=1&culica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=25.990&Oblika=&MAXREC=100
26.510 Proizvodnja merilnih, preizkuševalnih in navigacijskih instrumentov in naprav/Manufacture of instruments and appliances for measuring, testing and navigation	Število zadetkov: 84	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&tip=0&naziv=&maticna=&davnana=&status=1&culica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=26.510&Oblika=&MAXREC=100
27.400 Proizvodnja naprav in opreme za razsvetljavo/Manufacture of electric lighting equipment	Število zadetkov: 78	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&tip=0&naziv=&maticna=&davnana=&status=1&culica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=27.400&Oblika=&MAXREC=100
28.110 Proizvodnja motorjev in turbin, razen za letala in motorna vozila/Manufacture of engines and turbines, except aircraft, vehicle and cycle engines	Število zadetkov: 10	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&tip=0&naziv=&maticna=&davnana=&status=1&culica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=28.110&Oblika=&MAXREC=100
30.120 Proizvodnja čolnov za razvedrilo in šport/Building of pleasure and sporting boats	Število zadetkov: 55	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&tip=0&naziv=&maticna=&davnana=&status=1&culica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=30.120&Oblika=&MAXREC=100

DEJAVNOST	OPOMBA	VIR
33.12 Popravila strojev in naprav/Repair of machinery	Število zadetkov: 1.001	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&ctip=0&naziv=&maticna=&davcna=&status=1&culica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=33.120&Oblika=&MAXREC=100
33.130 Popravila elektronskih in optičnih naprav/Repair of electronic and optical equipment	Število zadetkov: 85	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&ctip=0&naziv=&maticna=&davcna=&status=1&culica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=33.130&Oblika=&MAXREC=100
33.150 Popravila in vzdrževanje ladij in čolnov/Repair and maintenance of ships and boats	Število zadetkov: 147	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&ctip=0&naziv=&maticna=&davcna=&status=1&culica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=33.150&Oblika=&MAXREC=100
42.910 Gradnja vodnih objektov/Construction of water projects	Število zadetkov: 36	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&ctip=0&naziv=&maticna=&davcna=&status=1&culica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=42.910&Oblika=&MAXREC=100
46.140 Posredništvo pri prodaji strojev, industrijske opreme, ladij, letal/Agents involved in the sale of machinery, industrial equipment, ships and aircraft	Število zadetkov: 451	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&ctip=0&naziv=&maticna=&davcna=&status=1&culica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=46.140&Oblika=&MAXREC=100
46.690 Trgovina na debelo z drugimi napravami in opremo/Wholesale of other machinery and equipment	Število zadetkov: 363	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&ctip=0&naziv=&maticna=&davcna=&status=1&culica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=46.690&Oblika=&MAXREC=100
47.640 Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah s športno opremo/Retail sale of sporting equipment in specialised stores	Število zadetkov: 249	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&ctip=0&naziv=&maticna=&davcna=&status=1&culica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=47.640&Oblika=&MAXREC=100
50.100 Pomorski potniški promet/Sea and coastal passenger water transport	Število zadetkov: 23	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&ctip=0&naziv=&maticna=&davcna=&status=1&culica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=50.100&Oblika=&MAXREC=100
50.300 Potniški promet po celinskih vodah/Inland passenger water transport	Število zadetkov: 46	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&ctip=0&naziv=&maticna=&davcna=&status=1&culica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=50.300&Oblika=&MAXREC=100

DEJAVNOST	OPOMBA	VIR
52.220 Spremljajoče storitvene v vodnem prometu/Service activities incidental to water transportation	Število zadetkov: 35	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&tip=0&naziv=&maticna=&davnica=&status=1&culica=&ch_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=52.220&Oblika=&MAXREC=100
56.210 Priložnostna priprava in dostava jedi/Event catering activities	Število zadetkov: 621	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&tip=0&naziv=&maticna=&davnica=&status=1&culica=&ch_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=56.210&Oblika=&MAXREC=100
74.100 Oblikovanje, aranžerstvo, dekoraterstvo/Specialised design activities	Število zadetkov: 1.501	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&tip=0&naziv=&maticna=&davnica=&status=1&culica=&ch_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=74.100&Oblika=&MAXREC=100
77.210 Dajanje športne opreme v najem in zakup/Renting and leasing of recreational and sports goods	Število zadetkov: 46	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&tip=0&naziv=&maticna=&davnica=&status=1&culica=&ch_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=77.210&Oblika=&MAXREC=100
*93.291 Dejavnost marin/Operations of marinas	Število zadetkov: 5	https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=1&tip=0&naziv=&maticna=&davnica=&status=1&culica=&ch_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=93.291&Oblika=&MAXREC=100

Trajnostni poslovni model in navtična industrija

Anita Trnavčević in Robert Biloslavo

Uvod

Razprave o poslovnih modelih niso nove. Objave znanstvenih člankov na temo poslovnih modelov so sicer posebno kulminacijo doživele leta 2010, ko je izšla tematska številka revije *Long Range Planning*. Pred to objavo pa so se gradili ključni koncepti, povezani s poslovnim modelom. Tako sta Osterwalder in Pigneur (2002) objavila prispevek na konferenci v Laussani z naslovom »Business Models and Their Elements«, leta 2010 pa monografijo *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Monografija, ki ima na dan 11. 2. 2019 v Google Scholarju 8.846 citatov, je spodbudila razprave in odzive na razumevanje poslovnega modela ter kanvasa.

DaSilva in Trkman (2014) poudarjata, da je bil pojem 'poslovni model' pogosto napačno interpretiran tako s strani praktikov kot teoretikov ter napačno uporabljen v strokovni in znanstveni literaturi. Poslovni model je bil namreč pogosto uporabljen kot sopomenka strategiji, strateškemu načrtovanju in modeliranju poslovnih procesov. Razprave so še vedno aktualne, vendar se akademski skupnosti počasi oblikuje pogled, temelječ na ideji, da strateško načrtovanje ni sinonim za poslovni model.

Premiki v razumevanju poslovnega modela pa so zaznani tudi z vidika poudarka, ki ga teoretiki in praktiki dajejo poslovnemu modelu. Tako v svetovalnih poslih kot v teoretičnih razpravah smo lahko zasledili implicitno idejo o »imeti poslovni model«, »imeti pravi poslovni model« in »spreminjati poslovni model« oz. znotraj podjetja razpravljati o poslovnem modelu. Razlika med obema pojmovanjema je velika. V prvem primeru poslovni model razumemo kot izdelek, v drugem pa je usmeritev

v proces. Kaj je torej bistvo poslovnega modela? Imeti ali inovirati/razvijati/spreminjati? Imeti ali pripovedovati? Imeti ali misliti poslovni model? Dihotomije, kot je pričujoča, imajo sicer izključujoč značaj, vendar pa so lahko v pomoč, ko je potrebno izpostaviti fokus. Na primeru poslovnega modela je torej poudarek na procesu in ne na izdelku, kar usmeri tok razprave. Naj za ilustracijo in kot izhodišče pričujočega poglavja navedemo resnično anekdoto. V izbrani organizaciji so se daljše obdobje srečevali s finančnimi težavami. Odločevalci so vztrajno ponavljali stavek, ki se je glasil: »Vi nimate pravega poslovnega modela.« Implicirano je bilo, da prideš s pravim poslovnim modelom k odločevalcem in vse bo rešeno, spregledano pa, da je poslovni model proces, ki vključuje mnogo več kot (le) finančno stanje. Pripovedi (narratives) o poslovnem modelu so na nek način osnova za razvoj in spreminjanje poslovnega modela. Ta ne nastaja za zaprtimi vrati pisarne – finančnega sektorja. Dotika se vseh zaposlenih in njihovih pogledov na ključne sestavine – dimenzije poslovnega modela.

S tem smo nakazali tudi smer in vsebino poglavja. Zanima nas namreč, kaj poslovni model je, kako ga opredeljujejo različni teoretiki in v čem je bistvo njegovega prenavljanja. V nadaljevanju prikažemo nekaj ključnih opredelitev poslovnega modela ter metodologijo izbire ključnih člankov za oblikovanje pregleda literature.

Identifikacija in izbor člankov

V okviru projekta iBlue, katerega namen je bil med drugim tudi analiza stanja na področju poslovnih modelov v navtičnem sektorju, smo zbrali aktualne članke s področja poslovnih modelov. Pregled literature smo začeli z začetnim iskanjem v dveh podatkovnih bazah, SCOPUS in ScienceDirect, s pomočjo naslednjih ključnih besed:

poslovni model za trajnost, inovativnost trajnostnega poslovnega modela, trajnostni poslovni model, zeleni poslovni model, okvir trajnostnega poslovnega modela, inovativnost poslovnega modela, krožni poslovni model, platno (kanvas) trajnostnega poslovnega modela, okoljski poslovni model, socialni poslovni model.

V vzorec smo zajeli članke, objavljene v znanstvenih revijah med letoma 2007 in 2017. Izključili smo monografije in poglavja v znanstvenih monografijah, prispevke na konferencah ter vse, kar ni sodilo v kategorijo znanstvenega članka. Iskali smo relevantne članke na področju družboslovja in kasneje iskanje razširili tudi na okoljske vede v podatkovni

bazi ScienceDirect. V Scopusu pa smo izbrali naslednja tematska področja: Poslovanje, management in računovodstvo; Družbene vede; Ekonomija, ekonometrija in finance. V naslovu, povzetku ali ključnih besedah je bilo treba identificirati natančne izraze, npr. »poslovni model za trajnost«. V skladu s kriteriji vključitve so bili sprejeti le tisti prispevki, ki so napisani v angleščini. Postavili smo še dve merili za iskanje: prvič, da bi se vključili v naš pregled, morajo avtorji v članku obravnavati koncept trajnostnega poslovnega modela in/ali inoviranje poslovnega modela na netrivialen in nemarginalen način; drugič, članek se mora nanašati na poslovni model/inoviranje poslovnega modela, ki je povezan/-o z organizacijami (v nasprotju z npr. ekonomskimi cikli).

Po pregledu prvotnega vzorca – zbirke člankov – smo izvedli postopek identifikacije in pregleda člankov z namenom vključitve relevantnih člankov v naslednjo fazo analize. Ta je bila izvedena po naslednjih korakih:

- Začetna zbirka člankov je vsebovala 674 prispevkov, za vsak članek pa so bili zbrani bibliografski zapisi (ime(na) avtorja(-jev), leto izdaje, naslov, sklic z DOI (ime revije, obseg in številka, strani)).
- Po pregledu začetnega nabora člankov je bilo iz različnih razlogov izločenih 85 člankov, npr. zato, ker niso bili na voljo polni dokumenti ali zaradi redundance. Vzorec je v tej fazi obsegal 591 prispevkov. Po pregledu 591 člankov je bilo izločenih še 95 člankov, ker se niso ujemali z osnovnima meriloma – obravnavanje poslovnih modelov na netrivialen, nemarginalen način in odsotnost obravnave poslovnih modelov organizacij. V nekaterih primerih so bili naslovi ali ključne besede obetajoči v smislu osredotočenosti prispevka na poslovne modele, dejansko pa so besedila poslovni model vključevala le kot izhodišče za razprave o različnih drugih temah.
- Vzorec je po predhodnih izločitvah sestavljalo 495 ustreznih člankov. Iz tega vzorca smo naključno vzeli vsak peti članek in na koncu dodali 20 člankov, ki so jih akademski partnerji v projektu zaznali kot zelo pomembne za obravnavano temo in področje, vendar so bili v našem naključnem izboru izločeni iz končnega seznama člankov.
- Naš končni vzorec pregleda literature na temo poslovnih modelov je obsegal 117 člankov. Od 117 jih je bilo izločenih še 12, ker niso bili relevantni za naš namen, tako da je bila analiza izvedena na končnem vzorcu 105 člankov.

Opise člankov smo zbrali po naslednji strukturi:

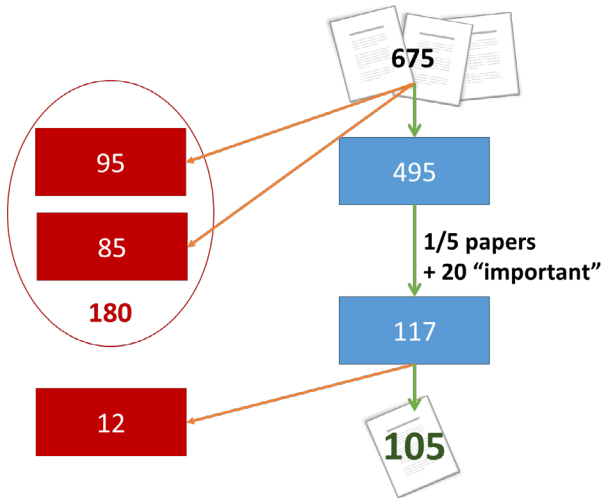
- Vrsta opredelitve/konceptualizacije poslovnega modela – razlikovanje med neposredno opredelitvijo, indirektno opredelitvijo in opredelitvijo, ki jo podajajo drugi in je avtor ne podaja kot izvirne, lastne¹.
- Definicija poslovnega modela (izvirno besedilo je citirano).
- Komponente poslovnega modela (če so na voljo).
- Vrsta opredelitve/konceptualizacije trajnostnega poslovnega modela – razlikovanje med neposredno opredelitvijo, indirektno opredelitvijo in opredelitvijo, ki jo podajajo drugi in je avtor ne podaja kot izvirne, lastne.
- Definicija trajnostnega poslovnega modela – citira se izvirno besedilo.
- Komponente trajnostnega poslovnega modela – če so na voljo.
- Vrsta opredelitve/konceptualizacije inoviranja poslovnega modela – razlikovanje med neposredno opredelitvijo, indirektno opredelitvijo in opredelitvijo, ki jo podajajo drugi in je avtor ne podaja kot izvirne, lastne.
- Opredelitev inoviranja poslovnega modela.
- Faze procesa inoviranja poslovnega modela (če so dostopne).
- Oblikovanje raziskav (kvalitativna (QL); kvantitativna (QN); mešana (MM)).
- Konceptualno/empirično (2.1 splošna konceptualna, 2.2 teoretično delo/razvoj teorije, 2.3 empirično). Končali smo le z dvema kategorijama: 2.1 konceptualno in 2.3 empirično.
- Opombe (splošne pripombe/opažanja).

¹ Direktna/neposredna opredelitev – to so pravilne opredelitve poslovnega modela, ki kažejo na to, kaj je poslovni model. V to kategorijo spadajo definicije, ki so rezultat pomembne opredelitve definicij, ki so jih dali drugi.

Posredna opredelitev – ta kategorija zajema primere, v katerih (i) ni neposredne opredelitve, kaj je poslovni model, in (ii) je še vedno ponujena konceptualizacija poslovanja, ki se pogosto nanaša na to, kaj poslovni model počne, ali na sestavne dele, ki jih vsebuje.

Definicija, ki jo zagotavljajo drugi – ta kategorija vključuje primere, v katerih avtorji uporabljajo definicijo, ki jo ponuja nekdo drug. Vključuje opredelitve, ki le malo spremenijo definicije drugih, brez izdelave.

Brez opredelitve – ta kategorija vključuje primere, v katerih se v besedilu uporablja izraz poslovni model, ne da bi ga opredelili.



Slika 1: Proces vzorčenja

Bralec mora imeti v mislih, da se nekateri članki nanašajo na več kot eno temo. Npr., Baldassarre G. Calabretta, N. Bocken in Jaskiewicz (2017) razpravljajo o trajnostnem inoviranju poslovnega modela, zato tematsko članek sodi tako v sklop člankov na temo trajnostnega poslovnega modela kot tudi v sklop člankov na temo poslovnega modela.

V nadaljevanju podajamo opredelitve poslovnega modela, trajnostnega poslovnega modela in inoviranja poslovnega modela.

Poslovni model

Izraz 'poslovni model' se je prvič pojavil leta 1957 v članku, ki ga je napisal Bellman s soavtorji (DaSilva in Trkman, 2014). Leto dni kasneje pa je Jones (DaSilva in Trkman 2014) prvič uporabil besedno zvezo poslovni model v naslovu. Svoj vzpon in razvoj, morda lahko rečemo popularizacijo, je izraz pridobil z razvojem in rastjo informacijsko-komunikacijske tehnologije, interneta ter e-organizacij. V zmernem obsegu je bil zanimiv za raziskovalce in strokovnjake že več kot dve desetletji, v zadnjem desetletju pa je poslovni model pridobil več pozornosti. Ta »raziskovalna« pozornost kljub obsežni razpravi o naravi poslovnih modelov še vedno ni privedla do skupnega stališča o tem, kaj je poslovni model, katere vrste poslovnih modelov poznamo in kako oz. koliko so koristni za stroko. Ko je znanstvena revija *Long Range Planning* leta 2010 objavila posebno tematsko številko o poslovnih modelih, je, tako se zdi, skupaj z drugimi revijami in združenji prav s to številko spodbudila nove empirične raziska-

ve o poslovnih modelih. Ilustrativen je spodnji tabelarni prikaz števila člankov na temo poslovnih modelov med letoma 2007 in 2017, ki smo jih zajeli v naš pregled literature, pri čemer tematska številka revije *Long Range Planning* (2010, letnik 43, št. 2–3), ki je vsebovala 19 znanstvenih člankov na temo poslovnih modelov, ni bila zajeta.

Preglednica 1: Število člankov med letoma 2007 in 2017 v izbranem naboru literature

Leto	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Število člankov	14	33	14	7	12	8	11	7	2	3	1

V znanstvenih revijah v časovnem razponu med letoma 2007 in 2017, ki je bil vključen v našo analizo, so nekateri avtorji, kot so Osterwalder in Pigneur, Baden-Fuller, Morgan ter Amit in Zott, pogosto citirani. Na njih se sklicujejo mnogi drugi raziskovalci poslovnih modelov, ki bodisi povzemajo bodisi dograjujejo njihove opredelitve. Kritičnih člankov, ki bi nakazovali »preboj v razmišljanju«, kot popularizirano označujemo bistven premik v paradigmi, v izbranih revijah ni zaslediti. To nakazuje, da se paradigma o poslovnih modelih gradi in da še ni prišla do točke, ko se pojavljajo drugačne, kritične ugotovitve. V kontekstu preverjanja stanja na področju opredelitev ključnih pojmov zato v nadaljevanju nanizamo nekaj opredelitev in pogledamo, kaj jim je skupno.

Goyal, Sergi in Jaiswal (2016, str. 426–427) se navezujejo na Osterwalderja in Pigneurja in pravijo: »Osterwalder in Pigneur (2010) opisujeta poslovni model kot načrt za strategijo, ki pojasnjuje utemeljitev, kako organizacija ustvarja, posreduje in pridobiva del ustvarjene vrednosti.«

Bucherer, Eisert in Gassmann (2012, str. 184) trdijo: »Poslovni model je treba razumeti kot nadomestitev ali dopolnitev tradicionalnih enot analize zaradi spremenjenih gospodarskih razmer (Amit in Zott, 2001). Včasih se je koncept poslovnega modela nenehno razvijal od tega, da se je preprosto nanašal na 'logiko podjetja' (Linder in Cantrell 2000) ali na 'način poslovanja', do konceptualnega orodja, ki vključuje različne gradnike (npr. Osterwalder, Pigneur in Tucci 2005).«

Angeli in Jaiswal (2016, str. 2) menita: »Obstoječa literatura opredeljuje poslovni model kot ‚strukturno predlogo, ki opisuje, kako izbrano podjetje posluje s strankami, partnerji in dobavitelji; opisuje način, kako se povezuje s faktorjem in trgi produktov‘ (Zott in Amit, 2008, str. 3), ki na koncu prikazuje, kako organizacija ustvarja, posreduje in pridobiva del ustvarjene vrednosti (Osterwalder in Pigneur 2010).«

Groesser in Jovy (2016, str. 61) povzemata Osterwalderjevo in Pigneurjevo opredelitev poslovnega modela, ko pišeta, da »poslovni model prikazuje vsebino, strukturo in upravljanje transakcij, ki so oblikovane tako, da ustvarjajo vrednost z izkoriščanjem poslovnih priložnosti (Amit in Zott, 2001, str. 511). Ali pa 'poslovni model opisuje utemeljitev, kako organizacija ustvarja, posreduje in pridobiva del ustvarjene vrednosti' (Osterwalder in Pigneur 2010, str. 55).«

França, Broman, Robèrt, Basile in L. Trygg. (2017, str. 156) le povzamejo opredelitev Osterwalderja in Pigneurja ter na njej gradijo svoj prispevek: »Osterwalder in Pigneur (2010) opredeljujeta poslovni model kot utemeljitev, kako organizacija ustvarja, posreduje in pridobiva del ustvarjene vrednosti vrednost. Avtorja podata praktično orodje za operacionalizacijo le-tega – t. i. kanvas poslovnega modela, ki je postal *de facto* standard za razvoj poslovnega modela.«

Večina nanizanih avtorjev poslovni model opisuje in opredeljuje posredno ali neposredno v smislu, kako organizacija ustvarja, posreduje in pridobiva del ustvarjene vrednosti. To je tudi zelo »osnovna« opredelitev poslovnega modela, ki sta jo oblikovala Osterwalder in Pigneur. Kot je razvidno iz navedenih opredelitev in tudi sicer v sodobni literaturi na temo poslovnih modelov, še vedno ni nobene opredelitve ali široko sprejetega in skupnega razumevanja med strokovnjaki ter znanstveniki o tem, kaj je poslovni model.

Večina člankov iz našega vzorca se je osredotočila na poslovni model kot enoto analize. Nekateri avtorji, npr. Rajala in Westerlund (2008, str. 74), trdijo, da »koncept poslovnega modela vključuje nekatere elemente poslovne strategije, njegov namen pa je opisati podjetje kot manifestacijo, ki izhaja iz strategije«. Ti avtorji tudi menijo, da je bilo kljub neskladju in celo zmedu v terminologiji vendarle doseženo soglasje o položaju poslovnega modela kot konceptualnega in teoretičnega sloja med poslovno strategijo in poslovnimi procesi. Če Rajala in Westerlund (2008) izkazujejo povezanost oz. uvrščenost poslovnega modela v obstoječe, morda bi lahko zapisali »uveljavljene« teoretične koncepte, kot so strategija in poslovni procesi, potem med znanstveno literaturo najdemo tudi avtorje, ki razpravljajo o razliki med strategijo in poslovnim modelom. Naj jih navedemo le nekaj: Spieth, Schneckenberg in Matzler (2016, str. 404) ter Casadesus-Masanell in Ricart (2010, str. 196) predstavljajo okvir za razlikovanje med tremi koncepti, to so korporacijska strategija, poslovni model in taktika. Po njihovem mnenju poslovni model pomeni logiko podjetja in način delovanja, strategija se nanaša na izbiro poslovnega modela, taktika pa pomeni različne izbire, za katere se odloči podjetje na osnovi svo-

jega poslovnega modela. Spieth idr. (2016, str. 404) prav tako opozarjajo na delo Zotta in Amita (2008, str. 19), ki trdita, da sta strategija podjetja in njen poslovni model različna konstrukta, ki vplivata na tržno vrednost podjetja. Avtorja strategijo in poslovni model podjetja opisujeta kot dopolnili in ne kot nadomestka. Po njunem mnenju poslovni model zagotavlja okvir za ustvarjanje in pridobivanje dela te vrednosti za podjetje.

Prav to odprto polje opredelitev ter njihovega fokusa je tisto, ki še vedno kliče k znanstvenemu premisleku in opredelitvi poslovnega modela. Eden od stebrov opredelitev poslovnega modela so tudi njegovi gradniki, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

Gradniki poslovnega modela

V naši analizi smo identificirali različne gradnike poslovnega modela. Schaltegger, Lüdeke-Freund in Hansen (2012, str. 106) se sklicujejo na Ballonovo (2007, str. 8) delo in navajajo štiri osrednje stebre, ki predstavljajo gradnike poslovnega modela:

- »izdelki in storitve, ki jih podjetje ponuja in predstavljajo pomembno vrednost za ciljnega kupca (ponudba vrednosti) ter za katere je kupec pripravljen plačati;
- razmerje, ki ga podjetje ustvari in vzdržuje s stranko, da jo zadovolji in ustvari trajnostne (tukaj: dolgoročne) prihodke;
- infrastrukturo in mrežo partnerjev, ki sta potrebni za ustvarjanje vrednosti in ohranjanje dobrega odnosa s strankami;
- finančne vidike, ki jih je mogoče najti v vseh treh prejšnjih komponentah, kot so struktura stroškov in prihodkov.«

Taran, Boer in Lindgren (2015, str. 303) razpravljajo o številu sestavin ali, kot pravijo, gradnikov. Morris, M. Schindehutte in Allen (2005, str. 727) pa predstavljajo »povzetek razpoložljivih perspektiv glede gradnikov modela«, v katerem se število komponent (tj. gradnikov) giblje od treh do osem. Model, opisan v Osterwalder idr. (2005), vključuje devet gradnikov.

Yang, Evans, D. Vladimirova in P. Rana (2017, str. 1795) predstavijo različne definicije gradnikov poslovnega modela. Ugotavljajo, da se za nekatere avtorje, kot so Osterwalder in Pigneur (2010), Seddon, Lewis, Freeman in Shanks (2004) ter Teece (2010), vrednost v poslovnih modelih nanaša pretežno na poslovne koristi (npr. dohodek, ugled, dostop do trga) in izmenjavo s koristmi strank (npr. funkcionalnost, zdravje in varnost, udobje). V svoji analizi izpostavljajo tudi nekatere druge avtorje, npr. Margretto (2002), Seddona idr. (2004) ter Zotta, Amita in Masso (2011), ki pa

menijo, da se vrednost ne bi smela nanašati le na stranke in podjetje, temveč na vse deležnike v omrežju vrednosti. Prav tako pa Yang idr. (2017, str. 1795) opozorijo na delo Richardsona (2008), ki je predstavil splošno sprejet okvir za poslovne modele. Gre za ključne gradnike poslovnega modela, ki so ponudba vrednosti (vključno s ponudbo, ciljnim strankami in strategijami diferenciacije); ustvarjanje in posredovanje vrednosti (vključno z viri in zmogljivostmi, organiziranostjo in s položajem v omrežju vrednosti); in pridobivanje vrednosti (vključno z viri prihodkov in ekonomijo podjetja).

Yang idr. (2017, str. 1795) prav tako opozarjajo na delo Osterwalderja in Pigneurja (2010), ki sta sicer razvila platno ali t. i. kanvas poslovnega modela; slednji sicer ni poslovni model, je zgolj njegov grafični prikaz (Yang idr., 2017). Osterwalder in Pigneur sta oblikovala devet gradnikov, ki naj jih kanvas zajema. Z njimi implicitno opredelimo tudi gradnike poslovnega modela, ki so: 1) ponudba vrednosti, 2) segmenti in odjemalci, 3) odnosi z odjemalci, 4) kanali, 5) ključni partnerji, 6) ključne dejavnosti, 7) ključni viri, 8) struktura stroškov in 9) tokovi prihodkov. Boons in Lüdeke-Freund (2013) sta združila pristope različnih avtorjev in predlagala generični okvir, sestavljen iz štirih elementov: ponudbe vrednosti (vrednost, ki je vdelana v izdelke/storitve, ki jih ponuja podjetje); nabavnih verig (odnosi z dobavitelji); uporabniškega vmesnika (odnosi s strankami) in finančnega modela (stroški in koristi ter njihova porazdelitev med zainteresirane strani).

Kot je prikazano v zgornjih odstavkih, se avtorji v glavnem sklicujejo na devet komponent poslovnega modela Osterwalderja in Pigneurja: segmente in odjemalce, ponudbo vrednosti, kanale, odnose z odjemalci, tokove prihodkov, ključne vire, ključne dejavnosti, ključna partnerstva, strukturo stroškov. Pri tem pa se odpre pomembno vprašanje – kaj sploh je kanvas poslovnega modela? Mestoma namreč lahko zasledimo enačenje poslovnega modela s kanvasom oz. uporabo kanvasa kot sinonima za poslovni model.

Kanvas poslovnega modela

Kanvas poslovnega modela je v prakso usmerjena vizualizacija ključnih elementov/gradnikov poslovnega modela in njihovih odnosov. Zolnowski, Weis in Bohmann (2014, str. 718) navajajo, da pri razumevanju logike reprezentacije oz. prikaza obstajata dva vidna toka, od katerih je eden kanvas poslovnega modela. Tako je kanvas poslovnega modela »priročno« orodje za menedžerje in lastnike, ko želijo opisati, analizirati in (ponovno) oblikovati svoje poslovne modele.

Osterwalder in Pigneur (2010, str. 14) sta podala naslednjo opredelitev: »Kanvas poslovnega modela je vizualni grafikon z elementi, ki opisujejo vrednost podjetja, infrastrukturo, kupce in finance. Podjetjem pomaga pri usklajevanju njihovih dejavnosti s ponazoritvijo morebitnih kompromisov.« Zato je pomembno, da pri nastajanju grafične ponazoritve, reprezentacije podjetja, ki je del procesa inoviranja podjetja, poudarimo pripoved, pogovor o poslovnem modelu, bolj kot sam rezultat, to je izrisan kanvas ali oblikovan poslovni model. Poudarek v procesu izdelave kanvasa je torej na procesu govorjenja in ustvarjanja kanvasa namesto na njegovem posedovanju in branju. Poslovni model in z njim povezani pojmi so v glavnem osredotočeni na procese in ne na izdelek sam po sebi, torej na oblikovanje poslovnega modela in ne na »imeti poslovni model«. Ne obstaja »en sam model poslovnega modela«. Vsako podjetje se mora odločiti, kako želi ustvariti, posredovati in pridobiti del ustvarjene vrednosti. To velja za podjetja v vseh sektorjih.

Trajnostni poslovni model

V času okoljskih problemov, globalnega segrevanja ozračja, kopičenja odpadkov in mnogih drugih okoljskih problemov ter v času lokalnih konfliktov, revščine, neenakosti in teptanja temeljnih človekovih pravic je vprašanje trajnostnega poslovnega modela ključno. Høgevoid idr. (2014, str. 357) trdijo, da »trajnostni poslovni model temelji na ekonomskih, socialnih in okoljskih elementih, da bi zagotovili empirične temelje za ustrezno poslovno teorijo«. Svensson in B. Wagner (2012) trdita, da obstoječa poslovna teorija na splošno ignorira dejstvo, da je Zemlja končni deležnik in vir, kjer se vse začne in konča. Zott idr. (2011) pa menijo, da je sprejetje pristopa trajnostnega poslovnega modela (angl. *Sustainable Business Model*) pomagalo razumeti, kako lahko podjetja ustvarjajo vrednost ne samo za stranke, temveč tudi za druge deležnike, družbo in/ali naravno okolje, ter kako se ta vrednost pridobi in posreduje med širok nabor zainteresiranih strani.

Lüdeke-Freund (2010) trajnostni poslovni model opredeljuje kot poslovni model, ki ustvarja konkurenčno prednost z vrhunsko vrednostjo za kupca in prispeva k trajnostnemu razvoju podjetja in družbe. Vrsta priznanih avtorjev s področja poslovnih modelov in managementa, kot so Chesbrough (2010) Osterwalder in Pigneur (2010), Teece (2010) in Zott idr. (2011), se strinja, da je jedro trajnostnega poslovnega modela še vedno ustvarjanje vrednosti za stranke, vendar so vanj vključene okoljske in družbene koristi. To je v času potrošništva in neracionalne rabe naravnih

virov ter obremenjevanja okolja preko meja tisto, kar zanamcem omogoča varno, zdravo življenje.

Posredno opredelitev trajnostnega poslovnega modela predstavijo Birkin, Cashman, Koh in Li. (2009, str. 65), ki menijo, da so trajnostna vprašanja, ki se pojavljajo zunaj poslovnega sveta, naravna in družbena. Menedžerji morajo misliti na vidik narave, naravnega okolja in ga upoštevati pri poročanju o svoji trajnostni naravnosti. Prav tako pa morajo upoštevati tudi družbeni vidik. To zahtevo dobro ponazorijo nordijski trajnostni poslovni modeli. Uspehi podjetja niso le neposredno povezani s poslovanjem in poslovnimi izidi, ampak so tudi odraz povezanosti podjetja z neposrednim kulturnim in družbenim okoljem ter z naravnim okoljem. Gre za pomemben premik v razumevanju trajnosti v poslovnem okolju in za vidik uspešnosti, vzdržnosti ter trajnosti kot celovite, okoljske in družbene dimenzije. N. Bocken, Short, P. Rana in Evans (2013, str. 484) trajnostni poslovni model obravnavajo v luči trojnega izida. To pomeni, da si trajnostni poslovni modeli prizadevajo za preseganje zagotavljanja zgolj ekonomske vrednosti in vključujejo tudi upoštevanje drugih oblik vrednosti za širši krog deležnikov. Taki poslovni modeli so opredeljeni kot poslovni modeli, ki ustvarjajo konkurenčno prednost z vrhunsko vrednostjo za kupca in hkrati prispevajo k trajnostnemu razvoju podjetja in družbe. W. Stubbs in Cocklin (2008) trdita, da trajnostni poslovni modeli uporabljajo tako systemske kot tudi podjetniške vidike, gradijo na trojnem pristopu za opredelitev namena podjetja in merjenje uspešnosti ter vključujejo širok razpon interesnih skupin – zlasti okolje in družbo. Predpogoj trajnostnih poslovnih modelov pa je, da morajo biti ekonomsko trajnostni oz. vzdržni. N. Bocken idr. (2013, str. 484) podajajo opredelitev trajnostnega poslovnega modela, pri čemer se sklicujejo na opredelitev Ludeke-Freunda iz leta 2010, ki pravi:

»Trajnostni poslovni modeli si prizadevajo za preseganje zagotavljanja ekonomske vrednosti in vključujejo upoštevanje drugih vrednosti za širši krog deležnikov. Opredeljeni so kot poslovni modeli, ki ustvarjajo konkurenčno prednost z vrhunsko vrednostjo kupca in hkrati prispevajo k trajnostnemu razvoju podjetja in družbe.«

Trajnostni poslovni modeli zato vključujejo koncept trojnega izida in upoštevajo širok razpon interesov zainteresiranih strani, vključno z upoštevanjem naravnega okolja in širše družbe. Koncept trojnega izida je pomemben pri spodbujanju in izvajanju inoviranja podjetij za trajnost; lahko pripomore k vključevanju trajnosti v poslovni namen in v procese ter služi kot ključni dejavnik konkurenčne prednosti (Bocken, Short, Rana in Evans, 2014).

Načela trajnostnih poslovnih modelov sta predlagala Stubbs in Cocklin (2008). Ta načela lahko pomagajo razumeti, katere so ključne značilnosti trajnostnega poslovnega modela. Stubbs in Cocklin (2008) sta nazivala naslednja načela:

- Trajnostni poslovni model opredeljuje namen poslovanja z gospodarskih, okoljskih in s socialnih vidikov hkrati.
- Trajnostni poslovni model pri merjenju uspešnosti uporablja koncept trojnega izida.
- Trajnostni poslovni model upošteva potrebe več deležnikov in ne daje prednosti delničarjem.
- Trajnostni poslovni model naravo obravnava kot interesno skupino in spodbuja okoljsko upravljanje.
- Trajnostni poslovni model združuje širši sistem in ozko perspektivo na ravni podjetja.

Če bodo podjetja želela pridobiti ali/in ohraniti konkurenčno prednost in jo hkrati graditi na načelih trojnega izida – torej upoštevati tudi koristi za širše družbeno in naravno okolje –, bodo morala inovirati svoje poslovne modele.

Inoviranje poslovnega modela

Obstaja vrsta opredelitev, ki določajo, kaj je inoviranje poslovnega modela. To je močan koncept, mnogo močnejši od danes popularnega razumevanja, da vse spreminjamo in se vse spreminja. Najenostavnejše razumevanje inoviranja poslovnega modela je, da to pomeni implementacijo novega poslovnega modela, ki ga v podjetju še ni bilo (Björkdahl in Holmén, 2013). Berends, Smits, I. Reymen in K. Podoyntsyna (2016) vidijo inoviranje poslovnega modela kot zelo kompleksen proces, ki presega dualistično delitev na aktivnost in kognitivno – razmišljujočo fazo, na snovanje koncepta in njegovo izvedbo. Nasprotno, avtorji trdijo, da je inoviranje poslovnega modela kompleksen proces prepletanja aktivnosti in mišljenja. Gre za večplasten in večstopenjski učni proces, ki se dogaja kot potovanje skozi nenehno spreminjajoče se vzorce. Zato, kot pravijo Berends idr. (2016, str. 200), je »dodatno potrebno pogledati, kateri poslovni model bo najučinkovitejši. Organizacije morajo zato premisliti, kako lahko razporedijo in organizirajo učinkovit učni proces, da bi dosegle nov poslovni model.«

Posebej pomembno pa je vedeti, da inoviranje poslovnih modelov ni enako kot inoviranje izdelkov in procesov. Kot menijo Bucherer, Eisert in Gassmann (2012), je procese in izdelke možno preslikati, kopirati, med-

tem ko inoviranje poslovnega modela omogoča spremembo pravil, zato je nove poslovne modele težko kopirati. V osnovi inoviranje poslovnega modela pomeni »novo logiko podjetja, nove načine ustvarjanja in zajemanja vrednosti za deležnike. Usmerjeno je na iskanje novih načinov generiranja vrednosti in ponudbe vrednosti za odjemalce, dobavitelje in partnerje (npr. Amit in Zott, 2001; Magretta, 2002; Zott in Amit, 2007; 2008; Baldassare, 2017; Casadesus-Masanell in Ricart, 2010; Gambardella in McGahan, 2010; Teece, 2010). Rezultat torej je, da postane inoviranje poslovnega modela vseobsegajoč proces v podjetju (Amit in Zott, 2001).« (Bucherer, Eisert in Gassmann, 2012, str. 185)

Inoviranje poslovnega modela je tradicionalno pomenilo novo usmeritev na proces in/ali na izdelke. Če je dolgo časa veljalo, da pomembno predvsem inoviranje izdelkov, potem lahko ugotovimo, da se ta miselnost počasi, vendar vztrajno spreminja. Morda so za to zaslužni prav tisti avtorji, ki so poudarjali proces, inoviranje procesov. Prav to sta poudarila Amit in Zott (2012, str. 41–45), ko sta zapisala, da podjetja vlagajo veliko napora, znanja in dela v inoviranje izdelkov in procesov, pri čemer se je potrebno zavedati, da so izidi vedno negotovi. Večina podjetij je še vedno usmerjenih v inoviranje izdelkov in inoviranje poslovnega modela kot alternativo. Vendar tudi subtilne spremembe poslovnega modela podjetju lahko prinesejo koristi. Zato je pozornost praktikov in teoretikov usmerjena v inoviranje poslovnih modelov, pri čemer praktiki ogromno časa in resursov namenjajo implementaciji novih poslovnih modelov, teoretiki pa poskušajo razumeti, zakaj oz. kako je utemeljen managerski interes po inoviranju poslovnih modelov (Björkdahl in Holmén, 2013).

Amit in Zott (2012, str. 44) poudarjata, da se inoviranje poslovnega modela lahko izkazuje na več načinov: »1. z dodajanjem novih dejavnosti, npr. z integracijo 'naprej (forward)' ali 'nazaj (backward)'; o tej obliki inoviranja poslovnega modela govorimo kot o 'vsebini' novega sistema dejavnosti; 2. s povezovanjem dejavnosti na nove načine; o tej obliki inoviranja poslovnega modela govorimo kot o novi strukturi sistema dejavnosti; 3. s spremembo ene ali več strank, ki opravljajo katero od dejavnosti; o tej obliki inovativnosti poslovnega modela govorimo kot o novem sistemu vodenja.«

Tudi Berends idr. (2016, str. 182) izpostavljajo negotovost izidov, ko se podjetje vključi v proces inoviranja poslovnega modela: »Inoviranje poslovnega modela predstavlja pomemben vir konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja (Casadesus-Masanell in Zhu 2013; Desyllas in Sako 2013; Zott in Amit, 2007), zato so organizacije motivirane za inoviranje poslovnih modelov, tako da naredijo temeljne spremembe v načinu

ustvarjanja in ustrezni vrednosti. Kljub privlačnosti inoviranja poslovnih modelov ukvarjanje z njimi zahteva soočanje z velikimi izzivi in z nagnjenostjo k neuspehu (Pauwels in Weiss, 2008).«

Inoviranje poslovnega modela je proces, s katerim se organizacija spreminja. Obstajajo različne faze procesa inoviranja poslovnega modela. Schaltegger idr. (2012, str. 109) jih opredeljujejo in se pri tem sklicujejo na Mitchella in C. Coles (2003), ki predlagata razlikovanje med fazami, kot so: izboljšanje, dohitevanje, nadomeščanje/zamenjava in dejanska inovacija. Po mnenju Schalteggerja idr. (2012, str. 109) pa so stopnje inoviranja poslovnega modela naslednje:

- prilagoditev poslovnega modela (angl. *adjustment*), ki pomeni spremembo le v enem elementu poslovnega modela, razen ponudbe vrednosti.
- usvojitev poslovnega modela (angl. *adoption*), ki pomeni, da se spremembe večinoma nanašajo na konkurenčne ponudbe vrednosti,
- izboljšanje poslovnega modela (angl. *improvement*), ki pomeni, da so bistveni elementi poslovnega modela spremenjeni,
- preoblikovanje poslovnega modela (angl. *redesign*), ki pomeni usmerjeno spremembo poslovnega modela skozi proces izboljševanja poslovnega modela, v katerem nastanejo nove ponudbe vrednosti; s tem torej nastane nov poslovni model, v katerem so vsi ključni elementi spremenjeni.

M. Hoveskog, Halila in Danilovic (2015, str. 178) razpravljajo o naslednjih fazah: »Po K. Frankenberger, Weiblenu, M. Csik in Gassmannu (2013) je okvir inoviranja poslovnega modela sestavljen iz štirih faz: (i) začetna faza – odkrivanje potrebe po inovacijah, (ii) faza razmišljanja – ustvarjanje možnih rešitev in alternativ, (iii) faza vključevanja – priprava in razvoj rešitev/alternativ iz prejšnje faze in (iv) faza izvajanja – trženje rešitev/alternativ.«

Podobno klasifikacijo faz inoviranja poslovnega modela omenja Lewandowski (2016, str. 43), ki se sklicuje na C. Gauthier in B. Gilomen (2016), »ki sta opredelili tipologijo transformacije poslovnega modela v smeri trajnosti:

- 1) poslovni model kot običajno – če ni preoblikovanja v elementih poslovnega modela;
- 2) prilagoditev poslovnega modela – če pride do manjših sprememb enega elementa poslovnega modela;

- 3) inovacija poslovnega modela – če so izvedene večje transformacije poslovnega modela;
- 4) preoblikovanje poslovnega modela – če popolnoma nov razmislek o elementih poslovnega modela organizacije povzroči radikalno novo ponudbo vrednosti.«

Sprememba poslovnega modela je torej kompleksen proces in zajema preoblikovanje virov znotraj sistema dejavnosti v nove smeri delovanja (Bock, Opsahl, Georgen in Gann, 2012; Habtay in Holmén, 2014; Doz in Kosonen, 2010; Achtenhagen, Melin in Naldi, 2013; Makkonen, Inkinnen in Saarni, 2013).

Da bi lahko inovirali in preoblikovali organizacijo, lahko uporabimo kombinacijo različnih tehnik. Eurich, Weiblen in Breitenmoser (2014, str. 338) predlagajo naslednje tehnike in predstavijo njihove prednosti in slabosti.

Preglednica 2: Prednosti in slabosti pristopov k inoviranju poslovnega modela

Pristop k podpori procesa oblikovanja poslovnega modela	Prednosti	Slabosti
Primeri in naučene lekcije	bogat vpogled v posebne podrobnosti dizajna	ne da se jih povsod aplicirati, nizko strukturalno usmerjanje skozi besedno reprezentacijo
Pristopi, utemeljeni na sestavinah	strukturiran proces, ki zagotavlja popolnost, razprava in primerjava možnosti poslovnega modela	soodvisnosti med komponentami niso upoštevane, brez vizualiziranih predpostavk o zunanjih dejavnikih in dinamikah
Taksonomije	sistematična predstavitev možnosti in parametrov	vodenje na visoki stopnji, pomanjkanje podrobnosti, nizka fleksibilnost
Konceptualni modeli	visoko strukturiran in formalen soodvisnost med komponentami je upoštevana, notranja skladnost	omejena izraznost, težko ga je podaljšati, konsistentnost modela je potencialno preveč poudarjena
Vzročni povratni diagrami	pojasniti temeljno logiko, odločitve in dinamiko jedrnata predstavitev	brez navodil, katere dejavnike je treba vključiti in analizirati
Vzorci oblikovanja	ponovna uporaba struktur, ki so se izkazale prilagodljivo ponovno kombiniranje	nove možnosti in posebnosti podjetja niso prisotne, nobenih smernic glede logike ponovnega kombiniranja

Vir: Eurich idr., 2014, str. 338.

K. Frankenberger idr. (2013) so razvili okvir 4I, ki ga sestavljajo štiri generične faze. Vsaka faza ima ključne izzive, s katerimi se podjetja običajno srečujejo:

- Faza začetka ali analize, kjer se analizira trenutno poslovno okolje za spremembe v potrebah zainteresiranih strani (in strank) ter pri drugih gonilnih silah.
- Faza ustvarjanja idej, kjer mora ustvarjalno razmišljanje omogočiti ustvarjanje novih idej. Ta faza je najmanj obravnavana v literaturi.
- Faza integracije, kjer se ideje prejšnje faze podrobneje razčlenijo v popolne poslovne modele.
- Faza izvajanja, ki vključuje vse potrebne postopke usklajevanja in pridobivanja virov za pilotiranje novega poslovnega modela v praksi.

60

Pomembno je omeniti, da je proces inoviranja poslovnega modela iterativen proces in poteka skozi faze večkrat, ciklično ali naprej in nazaj. Vsakič, ko se doda več informacij (več podrobnosti, več odnosov, več rešenih vprašanj itd.), se začne nova iteracija. Zato poslovni model ni statična kategorija, ni shema ali izdelek, ki ga podjetje ima, ampak je proces, nenehno potovanje in spreminjanje glede na nove podatke, spodbude, spremembe v okolju in podobno. Premik v razumevanju poslovnega modela od statične kategorije v procesno, dinamično je potreben, tako v praksi podjetij, ki se lotevajo inoviranja poslovnega modela, kot tudi pri teoretičnih, ki poskušajo osmisliti procesne zakonitosti.

Poslovni modeli in navtični sektor

Pri iskanju relevantnih člankov, ki bi poslovne modele opisali specifično za navtični sektor, smo sledili istemu postopku, ki smo ga že predhodno opisali za identifikacijo poslovnih modelov, trajnostnih poslovnih modelov in inoviranja poslovnih modelov. Iskanje smo izvedli v podatkovnih bazah Scopus in ScienceDirect ter poskušali identificirati članke, ki so imeli v naslovu, abstraktu in/ali ključnih besedah naslednje ključne besede: navtični sektor, navtični sektor in ustvarjanje vrednosti, poslovni model in navtični sektor, inoviranje poslovnega modela in navtični sektor, navtični sektor in trajnost, navtični sektor in ponudba vrednosti, navtični sektor in inovacije, proizvodnja plovil. V obeh zbirkah podatkov nismo identificirali ustreznih člankov, zato smo iskanje spremenili z uporabo naslednjih ključnih besed:

1. navtična industrija, navtika, navtični sektor, navtični turizem, jahte, rekreacijski čoln: da bi dobili rezultate na področju navtičke, vključno s poslovnim modelom in z turizmom;
2. (marine ALI ladjedelništvo) IN (»ustvarjanje vrednosti« ALI »poslovni model« ALI »trajnost« ALI »ponudba vrednosti« ALI »inovacija«).

Zbrali smo skupno 37 člankov, od teh jih je bilo po prvem pregledu 31 izločenih kot N/A. V naslednji fazi analize smo 6 člankom dodali še 1 članek, ki se nam je zdel posebej relevanten za našo raziskavo, ga pa v fazi iskanja člankov nismo identificirali. Končni vzorec za analizo je bil zelo skromen, le 7 člankov, ki so jih napisali avtorji: F. O. de Araujo, P. R. T. Dalcol in W. P. Longo (2008); S. Ponticelli, V. Mininno, R. Dulmin in D. Aloini, (2013), M. Di Nicolantonio, G. Di Bucchianico, S. Camplone, in A. Vallicelli (2015); Mullis (2008); I. M. Rojo (2009); Zuccon (2009) in poročilo GreenItaly (2016, http://www.symbola.net/assets/files/GreenItaly_WEB_DEF_1476952028.pdf).

Po pregledu navedenih člankov sklepamo, da poslovnih modelov, trajnostnih poslovnih modelov ali postopkov za njihovo inoviranje, posebej razvitih za potrebe navtične industrije, ni.

Strategija EU za pametno, trajnostno in vključujočo rast predlaga konkretne ukrepe, ki za leto 2020 določajo nove cilje v smislu bolj zelene in konkurenčnejše ekonomije, energetske učinkovitosti itd. Cilj je evropsko družbo usmeriti k modelu trajnostnega gospodarskega razvoja in nizkih emisij CO² s široko paleto političnih in gospodarskih ukrepov. Čeprav se ukrepi, ki jih je sprejela EU kot celota, ne nanašajo posebej na navtično industrijo, spodbujajo razširjanje koncepta trajnosti v vseh kategorijah podjetij, inovativno vedenje, nove logike proizvodnje ter oskrbe. Vedno večja pozornost na trajnost, ki izhaja iz evropskih politik, se ujema z najnovejšimi trendi v nakupnem vedenju ekološko občutljivih nišnih kupcev rekreacijskih in drugih plovil (Rojo, 2009).

Inovacije poslovnega modela za trajnostnejše poslovanje pomenijo dinamičen in širok pristop, ki presega okoljski in družbeni vpliv izdelka z ustvarjanjem konteksta močne interakcije med različnimi poslovnimi akterji (podjetja, dobavitelji, kupci, akademske in raziskovalne ustanove, združenja itd.) (Ponticelli, Mininno, Dulmin in Aloini, 2013). Možno je identificirati nekatere značilnosti inoviranja poslovnih modelov, ki se uporabljajo v navtični industriji (Di Nicolantonio, Di Bucchianico, Camplone in Vallicelli, 2015; Mullis, 2008):

- ergonomijo, namreč sposobnost povečanja interakcije med ljudmi in tehnologijo, ki spodbuja življenje odnosa med naravo in morjem, zaradi česar je čoln lep kontinuum glede na celino (Zuccon, 2009);
- estetiko, ki je opredeljena kot stopnja umetniške prilagoditve notranjih in zunanjih področij;
- inovativno ekološko oblikovanje;
- zmanjšanje porabe virov, z omejevanjem materialov, ki se uporabljajo za gradnjo, in z uporabo ekološko učinkovitih izdelkov ter storitev enake zmogljivosti;
- zmanjšanje porabe energije z izboljšanjem energetske učinkovitosti obrti;
- modularna zasnova za lažjo ponovno uporabo materialov in njihovo morebitno odstranitev;
- oblikovanje »za vsakogar«, ki zagotavlja prostor in storitve za potrebe invalidov.

62

Npr., v skladu s poročilom GreenItaly (2016, http://www.symbola.net/assets/files/GreenItaly_WEB_DEF_1476952028.pdf) se zdi, da so italijanska jahtna podjetja zaznala potrebo po preusmeritvi na nove ključne dejavnike uspeha – kot je trajnost. To je treba dodati »tradicionalnim«
dejavnikom uspešnosti, kot so tehnologija, estetika in funkcionalnost izdelkov. Trajnost izdelkov in, še pomembnejše, trajnost poslovnega modela je lahko diferenciacijski dejavnik in nov vir konkurenčne prednosti na mednarodnih trgih, še posebej za MSP.

Kako naprej?

Večina avtorjev, ki so v tem poglavju predstavljeni predvsem skozi ključne opredelitve o tem, kaj poslovni model je, kaj pomeni trajnostni poslovni model in katera so načela trajnostnega poslovnega modela, piše o poslovnem modelu skozi prizmo treh dimenzij, to so ustvarjanje, posredovanje in pridobivanje dela ustvarjene vrednosti. Ustvarjanje vrednosti označuje, kako in s kakšnimi sredstvi podjetja ustvarjajo vrednost v vrednostni verigi z uporabo virov in zmogljivosti notranjih in medorganizacijskih procesov (Achtenhagen idr. 2013). Dimenzija posredovanja vrednosti vsebuje portfelj rešitev za stranke in kako se jim te rešitve ponujajo (Johnson, Christensen in Kagermann, 2008) skupaj s ponudbo vrednosti, ki predstavlja izjavo o specifičnih (in edinstvenih) koristih, ki jih organizacija ponuja. Pridobivanje dela ustvarjene vrednosti pa opredeljuje, kako se ponudba vrednosti pretvori v prihodke. Določa, kako podjetja

pridobivajo prihodke, ki pokrivajo stroške, in dosegajo dobiček, ki zagotavlja trajnostne rezultate (Baden Fuller in Haefliger, 2013; Johnson idr., 2008; Teece, 2010).

Nadaljnje opredelitve pa se med seboj razlikujejo, kar vodi v sklep, da enovite oz. enotne opredelitve poslovnega modela še vedno ni. To, o čemer se avtorji strinjajo, je predvsem, kaj poslovni model ni. Poudarjajo, da poslovni model ni poslovna strategija in tudi ne kanvas poslovnega modela. Pojem poslovni model se nanaša na logiko podjetja, način delovanja in način ustvarjanja vrednosti za zainteresirane strani. Strategija pa se nanaša na izbiro poslovnega modela, s katerim bo podjetje tekmovalo na trgu in ustvarjalo konkurenčno prednost (Casadesus-Masanell in Ricart 2010, str. 196).

Zaradi vseh sprememb v družbi, okolju in pri deležnikih podjetja je potrebno poslovni model nenehno inovirati, četudi ne drastično. Nenehno inoviranje poslovnega modela ne pomeni nenehnega inoviranja proizvodov ali procesov, pač pa inoviranje samega poslovnega modela (Baden-Fuller in Haefliger, 2013). Neodvisno od stopnje inovativnosti inoviranje poslovnega modela zahteva, da se vsaj ena od treh dimenzij poslovnega modela, to so ustvarjanje, posredovanje in pridobivanje dela ustvarjene vrednosti, v določeni meri spremeni (Baden-Fuller in Haefliger, 2013; Baden-Fuller in Mangematin, 2013; Johnson idr., 2008). Številni tradicionalni poslovni modeli, ki so še vedno sposobni preživeti, se lahko zanašajo na napačno izračunane vire in druga izkrivljanja trga, zaradi katerih so konkurenčnejši, kot bi sicer bili. Ker so trajnostni trendi in izzivi – vključno z nihanjem cen energije in blaga, negotovostjo oskrbe ali zahtevami po preglednosti – še naprej premikali temelje naših sedanjih poslovnih modelov, bodo postopne inovacije samo izdelkov ali procesov postale manj učinkovite in podjetjem ne bodo zadostno omogočile, da se prilagodijo in so uspešna. Inoviranje poslovnega modela omogoča razvoj popolnoma novih vrednosti, prilagojenih povpraševanju po trajnostnejšem poslovanju.

Takšni poslovni modeli so opredeljeni kot trajnostni poslovni modeli. Bistvo takega modela je, kako podjetje ustvarja in posreduje vrednost za številne zainteresirane strani, hkrati pa zajame nekaj vrednosti zase. Vrednost vključuje *ekonomsko vrednost* (tj. gospodarsko rast – dobiček, donosnost naložb, finančno odpornost in dolgoročno sposobnost preživetja in stabilnost podjetja), *družbeno vrednost* (npr. zmanjševanje revščine, socialno pravičnost, enakost, blaginjo, razvoj skupnosti, dolgoročno zaposlovanje, varna in smiselna sredstva za preživljanje, delovne standarde in prakse, plače, kodeks ravnanja, razvoj kariere, zdravje, varnost ter

raznolikost) in *okoljska vrednost* (tj. uporabo virov po stopnji, po kateri se lahko obnovijo; zagotavljanje, da so emisije in odpadki na ravni, ki jo lahko okolje varno presnavlja, varovanje biotske raznovrstnosti in ustvarjanje pozitivne koristi za okolje, da se prepreči presežek iz preteklosti). Vloga inoviranja poslovnega modela pri spodbujanju trajnosti je analiza poslovnega modela z vidika trojnega donosa (tj. ekonomskega, socialnega in okoljskega) in spreminjanje njegovih sestavnih delov, da bi izboljšali dolgoročne koristi, ki jih prinaša družbi in podjetju (Joyce in Paquin, 2016; Stubbs, 2017).

Poslovni modeli, predvsem kot naracije o delovanju podjetja, delno so in bodo postajali vedno trajnostneje naravnani. Vendar bo potrebnih še nekaj korenitih sprememb v razmišljanju managerjev in svetovalnih podjetij pa tudi raziskovalcev, predvsem v smeri, da poslovni model ni to, kar imaš, ampak to, kar pripoveduješ, torej predvsem proces in ne končni izdelek, izrisan na kanvasu ali drugem orodju reprezentacije. Z razvojem razumevanja, da ni pravega in univerzalnega okvirja poslovnega modela, pač pa »le« proces nenehnega inoviranja in spreminjanja poslovnega modela skozi naracijo, v katero so vključeni vsi deležniki podjetja, se bo razvijal trajnostni poslovni model, ki bo vseboval vrednost za podjetje, za družbo, za okolje in za deležnike. Morda se bo fokus raziskav s tem obrnil v »zgodbe o poslovnih modelih« in ne v »statistiko poslovnega modela«.

Literatura

- Achtenhagen, L., Melin, L., in Naldi, L. (2013). Dynamics of business models – Strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427–442.
- Amit, R., in Zott, C. (B. d.). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.
- Amit, R., in Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520.
- Amit, R., in Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49
- Angeli, F., in Jaiswal, A. K. (2016). Business model innovation for inclusive health care delivery at the bottom of the pyramid. *Organization & Environment*, 29(4), 486–507.
- Baden-Fuller, C., in Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419–426.

- Baden-Fuller, C., in Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418–427.
- Baldassarre, B., Calabretta, G., Bocken, N. M. P., in Jaskiewicz, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of Cleaner Production*, 147, 175–186.
- Ballon, P. (2007). Business modelling revisited: The configuration of control and value. *Info*, 9(5), 6–19.
- Berends, H., Smits, A., Reymen, I., in Podoyntsina, K. (2016). Learning while (re)configuring: Business model innovation processes in established firms. *Strategic Organization*, 14(3), 181–219.
- Birkin, F., Cashman, A., Koh, S. C. L., in Liu, Z. (2009). New sustainable business models in China. *Business Strategy and the Environment*, 18(1), 64–77.
- Björkdahl, J., in Holmén, M. (B. d.). Business model innovation-the challenges ahead. *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 213–225.
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., in Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation: Flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279–305.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., in Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(5), 482–497.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., in Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.
- Boons, F., in Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19.
- Bucherer, E., Eisert, U., in Gassmann, O. (2012). Towards systematic business model innovation: Lessons from product innovation management. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 183–198.
- Casadesus-Masanell, R., in Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215.
- Casadesus-Masanell, R., in Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464–482.

- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- DaSilva, C. M., in Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389.
- Desyllas, P., in Sako, M. (2013). Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. *Research Policy*, 42(1), 101-116.
- Doz, Y. L., in Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.
- Eurich, M., Weiblen, T., in Breitenmoser, P. (2014). A six-step approach to business model innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(4), 330-348.
- 66 França, C. L., Broman, G., Robèrt, K.-H., Basile, G., in Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 155-166.
- Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M., in Gassmann, O. (2013). The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 249-273.
- Gambardella, A., in McGahan, A. M. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43(2-3), 262-271.
- Gauthier, C., in Gilomen, B. (2016). Business models for sustainability: Energy efficiency in urban districts. *Organization & Environment*, 29(1), 124-144.
- Goyal, S., Esposito, M., in Kapoor, A. (2016). Circular economy business models in developing economies: Lessons from India on reduce, recycle, and reuse paradigms. *Thunderbird International Business Review*. <https://doi.org/10.1002/tie.21883>
- Groesser, S. N., in Jovy, N. (2016). Business model analysis using computational modeling: A strategy tool for exploration and decision-making. *Journal of Management Control*, 27(1), 61-88.
- Habtay, S. R., in Holmén, M. (2014). Incumbents' responses to disruptive business model innovation: the moderating role of technology vs. market-driven innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(4), 289-309.
- Hoveskog, M., Halila, F., in Danilovic, M. (2015). Early phases of business model innovation: An ideation experience workshop in the classroom. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 13(2), 177-195.

- Johnson, M. W., Christensen, C. M., in Kagermann, H. (N. d.). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 87(12), 52–60.
- Joyce, A., in Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486.
- Lewandowski, M. (2016). Designing the business models for circular economy – Towards the conceptual framework. *Sustainability*, 8(1), 43.
- Lüdeke-Freund, F. (2010). Towards a conceptual framework of business models for sustainability. V R. Wever, J. Quist, A. Tukker, J. Woudstra, F. Boons in A. Beute (ur.), *KNOWLEDGE COLLABORATION & LEARNING FOR SUSTAINABLE INNOVATION, ERSCP-EMSU Conference 2010, The Netherlands, October 25–29, 2010*. Pridobljeno s <https://ssrn.com/abstract=2189922>
- Høgevoid, N. M., Svensson, G., Wagner, B., Petzer, D., J. Klopper, H. B., Sosa Varela, J. C., ... in Ferro, C. (2014). Sustainable business models: Corporate reasons, economic effects, social boundaries, environmental actions and organizational challenges in sustainable business practices. *Baltic Journal of Management*, 9(3), 357–380.
- Magretta, J. (N. d.). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80, 3–8.
- Makkonen, T., Inkinen, T., in Saarni, J. (2013). Innovation types in the Finnish maritime cluster. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 12(1), 1–15.
- Mitchell, D., in Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15–21.
- Morris, M., Schindehutte, M., in Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.
- Osterwalder, A., in Pigneur, Y. (2002). Business models and their elements. Position paper for the International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland, 4.–5. oktober 2002. Pridobljeno s http://www.hec.unil.ch/aosterwa/Documents/workshop/Osterwalder_Pigneur.pdf
- Osterwalder, A., in Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., in Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1–25.

- Pauwels, K., in Weiss, A. (2008). Moving from free to fee: How online firms market to change their business model successfully. *Journal of Marketing*, 72(3), 14–31.
- Rajala, R., in Westerlund, M. (2008). Capability perspective of business model innovation: Analysis in the software industry. *International Journal of Business Innovation and Research*, 2(1), 71–89.
- Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5–6), 133–144.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. L., in Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95–119.
- Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P., in Shanks, G. (2004). The case for viewing business models as abstractions of strategy. *Communications of the Association for Information Systems*, 13(1), 427–442.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., in Matzler, K. (2016). Exploring the linkage between business model (&) innovation and the strategy of the firm: BM(I) and strategy of the firm. *R&D Management*, 46(3), 403–413.
- Stubbs, W. (2017). Sustainable entrepreneurship and B corps: Sustainable entrepreneurship and B corps. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 331–344.
- Stubbs, W., in Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a »Sustainability Business Model.« *Organization & Environment*, 21(2), 103–127.
- Svensson, G., in Wagner, B. (2012). Business sustainability and E-footprints on Earth's life and ecosystems: Generic models. *European Business Review*, 24(6), 543–552.
- Taran, Y., Boer, H., in Lindgren, P. (2015). A business model innovation typology: A business model innovation typology. *Decision Sciences*, 46(2), 301–331.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., in Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794–1804.
- Zolnowski, A., Weiß, C., in Böhm, T. (2014). Representing service business models with the service business model canvas – The case of a mobile payment service in the retail industry. V *47th Hawaii International Conference on System Sciences*. Waikoloa, HI.

- Zott, C., in Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181–199.
- Zott, C., in Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1–26.
- Zott, C., Amit, R., in Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

Viri:

- de Araujo, F. O., Dalcol, P. R. T., in Longo W. P. (2008). A diagnosis of Brazilian shipbuilding industry on the basis of methodology for an analysis of sectorial systems of innovation. *Journal of Technology Management and Innovation*, 6(4), 151–171.
- Di Nicolantonio, M., Di Bucchianico, G., Camplone, S., in Vallicelli A. (2015). The visual pleasantness in yacht design: Natural lighting, views and interior colours. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 16(4), 399–411.
- GreenItaly 2016. (2016). Il Rapporto annuale di Fondazione Symbola e Unioncamere. Pridobljeno s <http://www.unioncamere.gov.it/P55A3225C310S144/greenitaly-2016--il-rapporto-annuale-di-fondazione-symbola-e-unioncamere.htm>
- Mullis, P. (2008). Design intervention. *IFAI's Marine Fabricator*, 14(4), 25–28.
- Ponticelli, S., Mininno, V., Dulmin, R., in Aloini, D. (2013). Supply chain implications for one-off luxury products: Cases from the yacht industry. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 41(11), 1008–1029.
- Rojo, I. M. (2009). Economic development versus environmental sustainability: The case of tourist marinas in Andalusia. *European Journal of Tourism Research*, 2(2), 162–177.
- Zuccon, G. (2009). Il design per la crisi. V M. Bruni in L. Carcano (ur.), *La nautica italiana: Modelli di business e fattori di competitività*, 318–320. Milano, Italija: Egea.

Kazalniki trajnosti v navtični industriji: od teoretske do empirične konceptualizacije

Jana Hojnik in Roberto Biloslavo

Uvod

Trajnostni razvoj predstavlja enega izmed glavnih izzivov 21. stoletja, prav tako raste njegova pomembnost za vsa podjetja, tako velika kot majhna (Moore in Manring, 2009; Klewitz in Hansen, 2014; Hsu, Chang in Luo, 2017). Koncept trojnega izida (ang. the triple bottom line approach; Elkington, 1997) predlaga, da organizacije poleg ekonomske uspešnosti vključujejo tudi aktivnosti, ki pozitivno vplivajo na okolje in družbo. To pomeni, da prevzamejo odgovorno vlogo ne le v zasledovanju ekonomske blaginje, ampak tudi okoljske kakovosti in družbene pravičnosti (Govindan, Khodaverdi in Jafarian 2013). C. Labuschagne, Brent in Van Erck (2005, str. 373) pravijo da, »trajnost poslovanja zahteva vključitev ciljev trajnostnega razvoja, t. i. družbeno pravičnost, ekonomsko učinkovitost in okoljsko učinkovitost, v operativne postopke podjetja.«

Podjetja, ki želijo biti trajnostna in zasledovati trajnostni razvoj, morajo biti sposobna meriti svoj trajnostni učinek, uspešnost. Avtorji (Ehrenfeld, 2008; Morioka in de Carvalho, 2016) pravijo, da ne moreš upravljati nečesa, česar ne meriš, in kot drugo, da si, kar meriš. Kazalniki trajnosti predstavljajo glavno orodje za oceno trajnostne učinkovitosti (Bell in Morse, 2008) in kot del sistemov za ocenjevanje trajnosti nadalje predstavljajo močno orodje podpora o odločanju glede ukrepov, ki spodbujajo trajnostni razvoj (Waas idr., 2014).

Veliko vlad in agencij je namenilo znatna sredstva za razvoj in testiranje kazalnikov trajnosti (Hák, Moldan in Dahl, 2007; UN, 2007), prav tako je bilo na temo orodij za ocenjevanje trajnostnega razvoja na ravni

politik napisane mnogo literature (Bell in Morse, 2008; Welfens, Perret, Irawan in Yushkova, 2016). Rametsteiner, H. Pulzl, J. Alkan-Olsson in P. Frederiksen (2011) ugotavljajo, da se je razvoj kazalnikov znatno povečal v začetkih 90-ih in bil pogosto voden s strani medvladnih procesov, medtem ko v zadnjih letih sloni predvsem na pobudah večjih raziskovalnih projektov, financiranih s strani Evropske Unije, ki želijo zasnovati orodja za merjenje trajnosti. Na ravni podjetja se je skušalo razviti nabor kazalnikov trajnosti za specifične tipe industrij, ne glede na vse pa se je le malo raziskav posvetilo in osredotočilo na razvoj splošnega nabora kazalnikov trajnosti (Rahdari in Rostami, 2015). Še manj pa je raziskav, ki bi razvile kazalnike trajnosti za mala in srednje velika podjetja (MSP). Le-ta danes predstavljajo 99 % vseh podjetij v EU (Evropska komisija, 2017). Nadalje, običajno se poudarja, da MSP-ji bolj trpijo za večjim pomanjkanjem sredstev (tako finančnih kot človeških) kot večja podjetja, predvsem na račun svoje velikosti. Raziskovalci (Kardos, 2012) MSP-je prepoznajo kot gonilno silo za inovacije, podjetniški duh in konkurenčnost, kar pomeni, da so MSP-ji ključni za doseganje ciljev trajnostnega razvoja.

V tej monografiji se posvečamo navtični industriji, kjer potreba po prostočasni plovbi in uživanju na jahti postavlja v ospredje učinek na okolje, tako neposredno (skozi izkušnjo plovbe) kot posredno (vezano na proizvodnjo in storitvene aktivnosti). Kakorkoli, v Sredozemlju proizvodnja plovil, storitve, vezane na navtično industrijo, in pomorska infrastruktura izkazujejo visoko raven pomembnosti v lokalnih gospodarstvih in skupnostih (Diakomihalis in Lagos, 2008).

Glede na povedano smo si tekom projekta iBlue zastavili naslednji raziskovalni vprašanja: Kako bi lahko merili trajnost na primeru MSP-jev v navtični industriji in kateri so tisti kazalniki trajnosti, ki bi bili za tovrstno industrijo najprimernejši (storitvena dejavnost v navtični industriji, proizvodna navtična dejavnost in pa pomorska infrastruktura)? Na podlagi Global Reporting Initiative (GRI) in obstoječe literature ter testiranja kazalnikov z malimi in srednje velikimi podjetji iz navtične industrije smo razvili tri sezname kazalnikov trajnosti, ki so specifični za različne tipe dejavnosti v navtični industriji.

Metodologija

V tem poglavju predstavimo izbor kazalnikov trajnosti (2.1), analizo in sistematizacijo izbranih kazalnikov trajnosti (2.2) in testiranje kazalnikov trajnosti (2.3).

Izbor kazalnikov trajnosti

V prvi fazi raziskave smo pripravili sistematičen pregled literature, kjer smo se osredotočili na kazalnike trajnosti z vidika treh dimenzij trojnega izida (ang. Triple-Bottom Line): ekonomske, okoljske in družbene dimenzije. Namen pregleda literature je bil natančen pregled obstoječih del/raziskav s področja kazalnikov trajnosti, tako splošnih kot specifičnih, da bi našli kazalnike trajnosti za navtično industrijo. Temeljit pregled literature nam je omogočil zbrati kazalnike trajnosti, ki so dosegljivi v managerskih in razvojno osredotočenih raziskavah. Vključili smo le znanstvene članke, iz pregleda smo namerno izločili knjige in poglavja v knjigah, saj je tovrtno gradivo dosegljivo le v omejenem obsegu (pogosto le proti plačilu). Nadalje, osredotočili smo se na članke, ki se nanašajo na merjenje/spremljanje kazalnikov trajnosti v podjetjih. Zajeli smo 10-letno časovno obdobje in pregledali vse članke, ki so bili objavljeni v obdobju med letoma 2007 in 2017. Ta časovni okvir je bil izbran, ker je trajnostni razvoj največ pozornosti tako oblikovalcev politik kot akademikov požel prav v zadnjem desetletju (Helleno, de Moraes in Simon, 2017).

Pregledali smo objavljene članke v bazi podatkov Science Direct, ki predstavlja zanesljiv in pomemben vir podatkov za pregled literature kazalnikov trajnosti. Osredotočili smo se na družbene vede, s tem da smo izbrali oz. v nadaljnjo obravnavo vključili le članke, ki imajo v naslovu, ključnih besedah ali povzetku zajete naslednje izbrane ključne besede:

- »kazalnik trajnosti« (sustainability indicator),
- »trajnostno uravnotežen sistem kazalnikov« (sustainable balanced scorecard),
- »družbena odgovornost podjetij« (corporate social responsibility),
- »kazalnik trajnostnega razvoja« (sustainable development indicator),
- »krožno gospodarstvo« (circular economy),
- »nič odpadkov« (zero waste).

Ko smo zbrali članke smo v naslednjem koraku združili zgoraj omenjene izbrane ključne besede z ključnimi besedami, vezanimi na navtično industrijo (»navtična industrija«, »navtika« ipd.), čeprav nam tovrstno iskanje ni prineslo nobenih dodatnih zadetkov. To je bil jasni pokazatelj, da na področju kazalnikov trajnosti v navtični industriji obstaja raziskovalna vrzel.

Naš prvi sistematični nabor literature je zajemal 2.351 člankov. Trije neodvisni raziskovalci so nato pregledali nabor člankov z namenom,

da se identificira članke, ki ustrezajo kriterijem vključitve članka v analizo (kazalniki trajnosti za organizacije). To izčiščevanje je vodilo do tega, da smo na koncu izbrali 50 člankov, ki so ustrezali izbranim kriterijem. Končnemu seznamu člankov smo dodali še nekaj člankov, do katerih smo prišli preko referenc v izbranih vključenih člankih. Vključili smo tudi kazalnike trajnosti, določene s strani BISNODE in GRI (Global Reporting Initiative), z ciljem, da nabor literature kazalnikov trajnosti obogatimo z vidika tako akademskih člankov kot uveljavljenih obstoječih praktičnih orodij.

Spodnja preglednica prikazuje proces sistematičnega pregleda literature glede na navodila J. K. Jesson, L. Matheson in F. M. Lacey (2011).

Preglednica 1: Kriteriji za izbiro člankov za sistematični pregled literature

Kriterij vključitve	Kriterij za izključitev
– Znanstveni/raziskovalni članek	– Teme trajnosti, ki niso osredotočene na kazalnike trajnosti
– Izbrane besede, vključene v naslovu, povzetku ali ključnih besedah članka	– Kazalniki trajnosti, ki niso namenjeni podjetjem
– Časovno obdobje: 2007–2017	– Samo okoljski kazalniki trajnosti
	– Samo družbeni kazalniki trajnosti

Analiza in sistematizacija izbranih kazalnikov trajnosti

Z namenom, da pripravimo izbor kazalnikov trajnosti, smo uporabili Excelovo tabelo, kjer smo kategorizirali pomembne informacije, kot so: avtorji članka; leto objave; naslov članka; referenca z doi; vrsta definicije/konceptualizacije kazalnikov trajnosti; definicija kazalnikov trajnosti; specifični kazalniki trajnosti, namenjeni merjenju ekonomskih, okoljskih in družbenih učinkov organizacije; sektor, za katerega so kazalniki trajnosti predlagani; vrsta in velikost organizacije, za kateri so kazalniki trajnosti predlagani; raziskovalni načrt; vrsta raziskave (konceptualna ali empirična).

Opazili smo, da raziskovalci kazalnike trajnosti običajno delijo na tri stebre trajnostnega razvoja: ekonomskega, okoljskega in družbenega (Agrawal, Singh in Murtaza, 2016; Delgado Ferraz in Gallardo-Vázquez, 2016; Gallardo-Vázquez in Sanchez-Hernandez, 2014; Hsu idr., 2017; Nikolaou in Tsalis, 2013; Reverte, Gómez-Melero in Cegarra-Navarro, 2016; Ting idr., 2015). Nadalje, pogosto se osredotočajo na specifični sektor ali industrijo, kot sta gostinstvo in turizem (Cegarra-Navarro, Reverte, Gómez-Melero in Wensley, 2016; Kang idr., 2015). Zaradi teh ugotovitev smo se odločili, da bomo znotraj naše baze podatkov beležili tudi te informacije. Iskali smo mere kazalnikov trajnosti in jih izpiso-

vali, primerjali in na osnovi najpogosteje rabljenih predlagali potencialne kazalnike trajnosti za tri sektorje znotraj navtične industrije (navtična proizvodnja, navtične storitve in pomorska infrastruktura).

V zadnjem koraku pregleda literature smo primerjali različne obstoječe in uporabljene kazalnike trajnosti in ocenili ter identificirali kazalnike trajnosti, ki bi bili ustrezni in najprimernejši za navtično industrijo. K nastajajoči literaturi kazalnikov trajnosti, ki smo jih zbrali in izpisali iz člankov, črpanih iz baze Science Direct, smo dodali še kazalnike trajnosti, pridobljene iz GRI, ki so v rabi po vsem svetu. Nato smo šli skozi nabor kazalnikov trajnosti in izbrali najprimernejše za navtično industrijo ter vse tri specifične sektorje znotraj le-te (proizvodnja, storitve in pomorska infrastruktura). Glede na njihove posebnosti smo pripravili tri različne sezname kazalnikov trajnosti in jih testirali/preverili z MSP-ji, ki delujejo znotraj navtične industrije in se ukvarjajo bodisi s proizvodnjo, storitvami ali pomorsko infrastrukturo. Ta raziskava je potekala med izvajanjem evropskega projekta Interreg project iBLUE¹.

Testiranje kazalnikov trajnosti

V duhu testiranja predlaganih kazalnikov trajnosti za tri dejavnosti znotraj navtične industrije (proizvodnja, storitve in pomorska infrastruktura) smo najprej izvedli medsebojno preverjanje (preverjanje seznamov kazalnikov trajnosti s strani akademskih partnerjev). Akademiki z Univerze na Primorskem (Slovenija), Univerze v Udinah (Italija) in KEDGE (Francija) so pregledali seznam predlaganih kazalnikov trajnosti in podali povratno informacijo, ki je bila osredotočena na primernost/ustreznost in pomembnost predlaganih kazalnikov trajnosti za navtično industrijo. Nato so partnerji projekta iBLUE s Portugalske, iz Grčije, Španije, s Hrvaške, Cipra, iz Slovenije in Italije izvedli intervjuje z vsaj dvema MSP-jema iz navtične industrije z namenom, da preverijo ustreznost in pomembnost predlaganih kazalnikov trajnosti. MSP-ji so predlagane kazalnike trajnosti ocenili glede na to, kateri so za njihovo dejavnosti relevantni, pomembni in ustrezni. Predlagali so tudi kazalnike trajnosti, ki so se njim zdeli pomembni, pa morda niso bili zajeti v predlaganem seznamu. Glede na povratno informacijo testiranja kazalnikov trajnosti z MSP-ji iz navtične industrije smo še enkrat pregledali sezname kazalnikov trajnosti in dodali nekatere kazalnike, ki so specifični za neko dejavnost znotraj navtične industrije in so bili tekom intervjujev z MSP-ji izpostavljeni

¹ Projekt Interreg iBLUE: Investing in sustainable blue growth and competitiveness through 3-Pillar Business Model (3-PBM) – Investiranje v trajnostno modro rast in konkurenčnost skozi 3-stebni poslovni model.

kot pomembni. Na ta način smo izboljšali prvoten seznam kazalnikov trajnosti, ki je nastal na osnovi sistematičnega pregleda literature. Prvoten seznam kazalnikov trajnosti je bil preverjen in dopolnjen s kazalniki, ki so jih podali in preverili strokovnjaki izbrane industrije.

Pregled literature

Kot omenjeno v poglavju o metodologiji, smo najprej pripravili sistematičen pregled obstoječe literature, z namenom, da zberemo/izpišemo kazalnike trajnosti, ki so bili predlagani v raziskavah v zadnjem desetletju. Spodnja preglednica prikazuje glavne reference, ki smo jih uporabili/vključili v nabor kazalnikov trajnosti.

Preglednica 2: Izbira referenc/člankov, katerih kazalnike trajnosti smo vključili v naš izbor

Referenca	Sektor/ dejavnost	Velikost organizacije	Ekonomski vidik	Okoljski vidik	Družbeni vidik
Agrawal idr., 2016	Proizvodnja	Velika	x	x	x
Benavides-Velasco Quintana-García in Marchante-Lara, 2014	Storitve	Velika in MSP-ji	x	x	x
Cegarra-Navarro idr., 2016	Proizvodnja/ storitve	Velika in MSP-ji	x	/	x
Chen, Lin in T seng, 2015	Proizvodnja	Ni določeno	x	x	x
Delgado Ferraz in Gallardo-Vázquez, 2016	Storitve	Velika in MSP-ji	x	x	x
Gallardo-Vázquez in Sanchez-Hernandez, 2014	Proizvodnja/ storitve	Velika in MSP-ji	x	x	x
Helleno idr., 2017	Proizvodnja	Ni določeno, multinacionalna	x	x	x
Hsu idr., 2017	Proizvodnja	MSP-ji	x	x	x
Rahdari in Rostamy, 2015	Ni določeno	Ni določeno	(x- "upravljanje")	x	x
Reverte idr., 2016	Proizvodnja/ storitve	Velika in MSP-ji	x	x	x
Skouloudis, Evangelinos in Moraitis, 2012	Letalništvo	Ni določeno	x	x	x
Tamajón in Font, 2013	Storitve	MSP-ji	x	x	x
Ting idr., 2015	Ribištvo	Ni določeno	x	x	x
Yu, Choi in Zhang, 2015	Proizvodnja/ storitve	Ni določeno, javna lastnina	(x- » upravljanje «)	x	x

Iz samega pregleda literature je razvidno, da ni osnovana oz. ni razširjena nobena definicija kazalnikov trajnosti v obstoječi literaturi, medtem ko večina raziskovalcev svoj napor usmerja v oblikovanje in določitev kvantitativnih meril/ocen za dimenzije trajnostnega razvoja glede na koncept trojnega izida – Triple Bottom Line (Agrawal idr., 2016; Benavides-Velasco idr., 2014; Cegarra-Navarro idr., 2016; Chen idr., 2015; Delgado Ferraz in Gallardo-Vázquez, 2016; Gallardo-Vázquez in Sanchez-Hernandez, 2014; Hsu idr., 2017; Reverte idr., 2016; Skouloudis idr., 2012; Ting idr., 2015; Yu idr., 2015). Ne glede na vse pa med obstoječimi deli obstajajo tudi raziskave, ki se poslužujejo študije primera (Helleno idr., 2017). Večina raziskav se osredotoča na proizvodnjo ali storitveno dejavnost, vse od podsektorjev, kot so avtomobilski, do turističnega. Tekom pregleda literature pa nismo zasledili raziskave, ki se osredotoča na navtično industrijo. Nadalje, kot lahko razberemo iz zgornje preglednice, je bilo le malo kazalnikov trajnosti oblikovanih za MSP-je.

Mnogo del se navezuje na raziskovanje družbene odgovornosti (Benavides-Velasco idr., 2014; Delgado Ferraz in Gallardo-Vázquez, 2016; Gallardo-Vázquez in Sanchez-Hernandez, 2014; Reverte idr., 2016; Skouloudis idr., 2012; Tamajón in Font, 2013; Yu idr., 2015). S te perspektive, so kazalniki trajnosti pogosto razumljeni kot mere uspešnosti podjetij glede na koncept trojnega izida, s poudarkom na njihovi vlogi v družbi v večjem obsegu. V nekaterih primerih so raziskave vezane tudi na celovito upravljanje kakovosti – Total Quality Management (Benavides-Velasco idr., 2014). V primeru vitke proizvodnje pa so kazalniki trajnosti vključeni kot ključni kazalniki uspešnosti podjetja s tehničnega in managerskega vidika (Helleno idr., 2017).

V kontekstu kazalnikov trajnosti se ekonomski in finančni kazalniki najpogosteje nanašajo na:

- optimizacijo stroškov (Agrawal idr., 2016; Helleno idr., 2017; Hsu idr., 2017; Ting idr., 2015),
- trajnostno oskrbovalno verigo (Benavides-Velasco idr., 2014; Gallardo-Vázquez in Sanchez-Hernandez, 2014; Hsu idr., 2017; Rahdari in Rostamy, 2015; Reverte idr., 2016; Tamajón in Font, 2013),
- standarde kakovosti (Cegarra-Navarro idr., 2016; Gallardo-Vázquez in Sanchez-Hernandez, 2014; Helleno idr., 2017; Hsu idr., 2017; Reverte idr., 2016).

Ko pa smo pregledovali literaturo, ki se je navezovala na okoljski vidik kazalnikov trajnosti, pa smo sledili predvsem definiciji raziskoval-

cev (Moldan, Janousková in Hák, 2012), ki trdi, da okoljski vidik trajnosti stoji na obeh, tako obnovljivih kot neobnovljivih, virih energije in sposobnosti absorpcije odpadkov, ki ljudem zagotavljajo koristi ter posledično izboljšujejo njihovo blaginjo. Okoljski kazalniki bi lahko zajemali:

- mere za porabo virov, kot sta prihranek energije in uporaba alternativnih virov energije (Agrawal idr., 2016; Benavides-Velasco idr., 2014; Chen idr., 2015; Delgado Ferraz in Gallardo-Vázquez, 2016; Gallardo-Vázquez in Sanchez-Hernandez, 2014; Helleno idr., 2017; Hsu idr., 2017; Rahdari in Rostamy, 2015; Reverte idr., 2016; Skouloudis idr., 2012; Tamajón in Font, 2013; Ting idr., 2015; Yu idr., 2015),
- oblike sistemov ravnanja z okoljem, npr. skladnost z okoljskimi certifikati (Agrawal idr., 2016; Chen idr., 2015; Gallardo-Vázquez in Sanchez-Hernandez, 2014; Helleno idr., 2017; Hsu idr., 2017; Rahdari in Rostamy, 2015; Reverte idr., 2016; Tamajón in Font, 2013; Ting idr., 2015),
- nadzor nad proizvodnjo onesnaževanja, kot je nadzor emisij (Agrawal idr., 2016; Benavides-Velasco idr., 2014; Chen idr., 2015; Gallardo-Vázquez in Sanchez-Hernandez, 2014; Hsu idr., 2017; Rahdari in Anvary Rostamy, 2015; Reverte idr., 2016; Skouloudis idr., 2012; Yu idr., 2015); in ohranjanje naravnega habitata ter biotske raznovrstnosti (Benavides-Velasco idr., 2014; Chen idr., 2015; Delgado Ferraz in Gallardo-Vázquez, 2016; Gallardo-Vázquez in Sanchez-Hernandez, 2014; Helleno idr., 2017; Hsu idr., 2017; Rahdari in Rostamy, 2015; Skouloudis idr., 2012; Tamajón in Font, 2013; Ting idr., 2015; Yu idr., 2015).

Družbeni kazalniki se večinoma nanašajo na:

- odnos z lokalno skupnostjo (Agrawal idr., 2016; Chen idr., 2015; Delgado Ferraz in Gallardo-Vázquez, 2016; Gallardo-Vázquez in Sanchez-Hernandez, 2014; Helleno idr., 2017; Hsu idr., 2017; Reverte idr., 2016; Tamajón in Font, 2013; Yu idr., 2015), tudi odražanje skozi filantropijo in sodelovanje pri socialnih projektih skupnosti (Cegarra-Navarro idr., 2016; Gallardo-Vázquez in Sanchez-Hernandez, 2014; Helleno idr., 2017; Rahdari in Rostamy, 2015; Reverte idr., 2016; Tamajón in Font, 2013),
- ohranjanje kulturne dediščine in lokalne tradicije ter vrednot (Benavides-Velasco idr., 2014; Tamajón in Font, 2013),

- prakse zaposlovanja, predvsem na način, da se prepreči diskriminacijo v delovnem okolju (Agrawal idr., 2016; Benavides-Velasco idr., 2014; Cegarra-Navarro idr., 2016; Chen idr., 2015; Delgado Ferraz in Gallardo-Vázquez, 2016; Gallardo-Vázquez in Sanchez-Hernandez, 2014; Helleno idr., 2017; Hsu idr., 2017; Rahdari in Rostamy, 2015; Reverte idr., 2016; Skouloudis idr., 2012; Tamajón in Font, 2013; Ting idr., 2015; Yu idr., 2015),
- vprašanja v zvezi z zdravjem in varnostjo, nanašajoča se na zaposlene, stranke in lokalno skupnost (Agrawal idr., 2016; Benavides-Velasco idr., 2014; Cegarra-Navarro idr., 2016; Chen idr., 2015; Gallardo-Vázquez in Sanchez-Hernandez, 2014; Helleno idr., 2017; Hsu idr., 2017; Rahdari in Rostamy, 2015; Reverte idr., 2016; Skouloudis idr., 2012; Ting idr., 2015; Yu idr., 2015).

Za zaključek naj poudarimo, da obstoječa literatura kazalnike trajnosti obravnava predvsem z vidika trojnega izida (TBL). V naslednjem poglavju (rezultati z razpravo) bomo prikazali rezultate, ki izhajajo iz empiričnega preverjanja, in predlagali končni seznam kazalnikov trajnosti za vse tri dejavnosti znotraj navtične industrije.

Rezultati z razpravo

V tej raziskavi smo sledili dogovorjeni tipologiji navtične industrije, kot je bila definirana v evropskem Interreg projektu iBLUE. Tako smo v nadaljevanju razvili in predlagali kazalnike trajnosti za naslednje tri dejavnosti znotraj navtične industrije:

- 1) proizvodna dejavnost: oblikovanje ladij, ladjedelništvo, komponente ladij (motorji, jadra, naprave, navigacijski instrumenti), ladijski dodatki (pohištvo, tapiserije, oprema), dodatki za uporabnike plovil (navtična oblačila, različni dodatki);
- 2) storitvena dejavnost znotraj navtične industrije: popravilo, zamenjava in vzdrževanje, finančne storitve, posredniki, čarterji, druge pomorske in navtične agencije, trgovci na drobno z ladijskimi deli, trgovci na drobno z ladijskimi dodatki (usmerjeni v čolne, uporabniško usmerjeni);
- 3) pomorska infrastruktura: marine in pristanišča.

V naslednjih podpoglavjih bomo predstavili rezultate testiranja/preverjanja predlaganih kazalnikov trajnosti in končni seznam kazalnikov trajnosti za proizvodno, storitveno in pomorsko infrastrukturo znotraj navtične industrije. Vsi predlagani kazalniki trajnosti, ki smo jih razvili in predlagali na osnovi obstoječe literature, so bili najprej preverjeni pri akademskih kolegih iz Francije, Italije in Slovenije, nato se je glede na njihove komentarje kazalnike trajnosti ustrezno dopolnilo, spremenilo. V drugem koraku pa smo jih preverili še pri MSP-jih v sedmih državah, od koder prihajajo partnerji projekta iBLUE (Portugalska, Grčija, Španija, Hrvaška, Ciper, Slovenija in Italija). Označeni kazalniki trajnosti so bili izbrani in potrjeni s strani podjetij (MSP-jev), s katerimi so prej omenjeni partnerji opravili intervjuje in preverili ustreznost ter pomembnost predlaganih kazalnikov trajnosti za njihovo dejavnost znotraj navtične industrije. Najprej bomo predstavili, kolikokrat je bil vsak kazalnik trajnosti označen kot pomemben, relevanten. Če ima kazalnik zvezdico (*), pomeni, da so ga podjetja prepoznala kot relevantnega, ustreznega, pomembnega. Če je ena zvezdica, pomeni, da ga je kot takšnega prepoznalo vsaj eno podjetje, če je zvezdic več, je bil potrjen s strani več podjetij. V primeru, da kazalnik trajnosti nima pripisane zvezdice, to pomeni, da ga niti eno podjetje med testiranjem ni prepoznalo kot pomembnega, relevantnega. V kolikor pa je kazalnik zapisan *v poševnem tisku*, pomeni, da so podjetja izrazila mnenje, da izbrani kazalnik zavisi od tipa podjetja (ali je podjetje izvoznik – torej v našem primeru dejavno tudi na tujih trgih).

Na koncu smo pripravili končno različico oz. končne sezname kazalnikov trajnosti za proizvodno in storitveno dejavnost znotraj navtične industrije ter pomorsko infrastrukturo. Končni seznam je pripravljen na osnovi povratne informacije MSP-jev, ki so sodelovali pri testiranju kazalnikov trajnosti.

Seznam kazalnikov trajnosti za storitveno dejavnost znotraj navtične industrije

Partnerji projekta iBlue so predlagane kazalnike trajnosti testirali s podjetji, ki se ukvarjajo s storitvenimi dejavnostmi znotraj navtične industrije. Kazalnike trajnosti, označene z zvezdicami, so potrdili storitveni MSP-ji znotraj navtične industrije (preglednica 3).

Preglednica 3: Kazalniki trajnosti za storitveno dejavnost znotraj navtične industrije

Ekonomski	Okoljski	Družbeni
<p>Dobičkonosnost Dobiček/izguba *** Donosnost naložb (ROI) ** Poslovni izid pred obrestmi in davki (EBITDA) ** Odstotek prihodkov na tujih trgih ***</p> <p>Dodana vrednost Novoustvarjena vrednost (kosmati dobiček (čisti dobiček plus davke na dobiček) + plače + vsi stroški, vezani na delovno silo, kot so bonusi, študentske nagrade, darila ipd.)**</p> <p>Predlagan kazalnik s strani partnerja iz Italije: Prihodek od zalog</p> <p>Predlagan kazalnik s strani partnerja s Cipra: Dobiček/izguba v zadnjih 5 letih</p>	<p>Okoljska ocena dobavitelja Odstotek dobaviteljev, ki izkazujejo visoke okoljske standarde**</p> <p>Poraba energije Število pobud za znižanje porabe električne energije (consumption) *** Odstotek privarčevane energije zaradi hranjenja in izboljšanja učinkovitosti * Poraba električne energije v kwh Celotna poraba energije v kwh* Odstotek energije iz obnovljivih virov energije glede na celotno porabo energije*</p> <p>Poraba vode in recikliranje Število pobud za zmanjšanje porabe vode ** Količina porabe vode * Odstotek reciklirane in znova uporabljene vode znotraj organizacije *</p> <p>Reciklirani materiali Odstotek recikliranih ali obnovljivih materialov ***</p> <p>Emisije Število pobud za znižanje emisij ***</p> <p>Odpadki Število pobud za zmanjšanje odpadkov in odpadkov ***</p> <p>Predlagan kazalnik s strani partnerja s Cipra: Investicije v obnovljive vire energije Investicije v recikliranje ali ponovno uporabo vode</p>	<p>Dobavitelji Odstotek dobaviteljev, ki izkazujejo etične politike zaposlovanja in trgovanja * Odstotek lokalnih dobaviteljev ***</p> <p>Varnost in zdravje pri delu Število nesreč/poškodb pri delu na letni ravni *** Odstotek dni z bolniškim staležem glede na celotno število delovnih dni ** Število pobud, vezanih na ravnovesje med delom in življenjem (certifikati, kot so družini prijazno podjetje, promocija ravnovesja med delom in življenjem ipd.) **</p> <p>Raznolikost in enake možnosti Število pobud za zagotavljanje raznolikosti in enakih možnosti ter za preprečevanje diskriminacije na delovnem mestu * Odstotek zaposlenih invalidnih oseb* Odstotek zaposlenih žensk ** Odstotek zaposlenih iz lokalnih skupnosti ***</p> <p>Usposabljanje in izobraževanje Število usposabljanj in izobraževalnih tečajev, ki so bili organizirani za zaposlene *** Odstotek vseh zaposlenih, vključenih v usposabljanje in izobraževalne tečaje ***</p> <p>Zaposlovanje Plačevanje plač nad povprečjem v industriji – dopišite, koliko, v odstotkih ** Odstotek fluktuacije zaposlenih ** Odstotek rasti novih zaposlenih*</p> <p>Donacije Donacije v odstotkih prihodkov*</p>

Opombe:

- (*) – eno podjetje je imelo kazalnik za pomemben ali relevanten;
- (**) – dve podjetji sta imeli kazalnik za pomemben ali relevanten;
- (***) – tri podjetja ali več so imela kazalnik za pomemben ali relevanten;
- *kazalnik, ki je zapisan v poševnem tisku*, pomeni, da so podjetja izrazila, da tisti kazalnik zavisi od vrste podjetja (npr., podjetje deluje na tujih trgih – izvoz v našem primeru).

Kazalniki trajnosti za proizvodno dejavnost znotraj navtične industrije

Partnerji projekta iBlue so predlagane kazalnike trajnosti testirali s podjetji, ki se ukvarjajo s proizvodnjo znotraj navtične industrije. Kazalnike trajnosti, označene z zvezdicami, so potrdili proizvodni MSP-ji znotraj navtične industrije (preglednica 4).

Preglednica 4: Kazalniki trajnosti za proizvodno dejavnost znotraj navtične industrije

Ekonomski	Okoljski	Družbeni
<p>Dobičkonosnost Dobiček/izguba *** Donosnost naložb (ROI) ** Poslovni izid pred obrestmi in davki (EBITDA) ** Odstotek prihodkov na tujih trgih ***</p> <p>Dodana vrednost Novoustvarjena vrednost (kosmati dobiček (čisti dobiček plus davek na dobiček) + plače + vsi stroški, vezani na delovno silo, kot so bonusi, stipendije, nagrade, darila ipd.) ** Učinkovitost Koefficient obračanja zalog**</p> <p>Predlagan kazalnik s strani partnerja s Cipra: Dobiček/izguba v zadnjih 5 letih</p>	<p>Okoljska ocena dobavitelja Odstotek dobaviteljev, ki izkazujejo visoke okoljske standarde***</p> <p>Poraba energije Število pobud za znižanje porabe električne energije (consumption) *** Odstotek privarčevane energije zaradi hranjenja in izboljšanja učinkovitosti *** Poraba električne energije v kwh *** Celotna poraba energije v kwh*** Celotna poraba goriva iz obnovljivih virov energije ** Celotna poraba goriva iz obnovljivih virov energije ** Odstotek energije, pridobljene iz obnovljivih virov energije, glede na celotno porabo energije **</p> <p>Poraba vode in recikliranje Število pobud za zmanjšanje porabe vode *** Količina porabe vode *** Količina porabe vode *** Odstotek reciklirane in znova uporabljene vode znotraj organizacije ***</p> <p>Reciklirani materiali Odstotek recikliranih ali obnovljivih materialov *** Odstotek nevarnih/skodljivih materialov ***</p> <p>Emisije Število pobud za znižanje emisij *** Znižanje emisij plinov v odstotkih ***</p> <p>Odpadki Število pobud za zmanjšanje odpadkov in odpadkov *** Zmanjšanje odpadkov iz proizvodnje v odstotkih ***</p> <p>Predlagana kazalnika s strani partnerja s Cipra:</p>	<p>Dobavitelji Odstotek dobaviteljev, ki izkazujejo etične politike zaposlovanja in trgovanja ** Odstotek lokalnih dobaviteljev ***</p> <p>Varnost in zdravje pri delu Število nesreč/poškodb pri delu na letni ravni *** Odstotek dni z bolniškim staležem glede na celotno število delovnih dni ** Število pobud, vezanih na ravnovesje med delom in življenjem (certifikati, kot so družini prijazno podjetje, promocija ravnovesja med delom in življenjem ipd.) ***</p> <p>Raznolikost in enake možnosti Število pobud za zagotavljanje raznolikosti in enakih možnosti ter za preprečevanje diskriminacije na delovnem mestu ** Odstotek zaposlenih invalidnih oseb ** Odstotek zaposlenih invalidnih oseb ** Odstotek zaposlenih žensk *** Odstotek zaposlenih iz lokalnih skupnosti ***</p> <p>Usposabljanje in izobraževanje Število usposabljanj in izobraževalnih tečajev, ki so bili organizirani za zaposlene ** Odstotek vseh zaposlenih, vključenih v usposabljanje in izobraževalne tečaje ***</p> <p>Zaposlovanje Plačevanje plač nad povprečjem v industriji – dopišite, koliko, v odstotkih ***</p>

Ekonomski	Okoljski	Družbeni
	Investicije v obnovljive vire energije Investicije v recikliranje ali ponovno uporabo vode	Odstotek fluktuacije zaposlenih ** Odstotek rasti novih zaposlenih*** Donacije Donacije v odstotkih prihodkov***

Opombe:

- (*) – eno podjetje je imelo kazalnik za pomemben ali relevanten;
- (**) – dve podjetji sta imeli kazalnik za pomemben ali relevanten;
- (***) – tri podjetja ali več so imela kazalnik za pomemben ali relevanten;
- *Kazalnik, ki je zapisan v poševnem tisku*, pomeni, da so podjetja izrazila, da tisti kazalnik zavisi od vrste podjetja (npr. podjetje deluje na tujih trgih – izvoz v našem primeru).

Kazalniki trajnosti za pomorsko infrastrukturo znotraj navtične industrije

Partnerji projekta iBlue so predlagane kazalnike trajnosti testirali s podjetji, ki se ukvarjajo s pomorsko infrastrukturo znotraj navtične industrije. Kazalniki trajnosti, označene z zvezdicami, so potrdili MSP-ji, ki delujejo v okviru pomorske infrastrukture.

Preglednica 5: Kazalniki trajnosti za pomorsko infrastrukturo

Ekonomski	Okoljski	Družbeni
<p>Dobičkonosnost Dobiček/izguba *** Prihodki/kvadratni meter prostora *** Donosnost naložb (ROI) *** Poslovni izid pred obrestmi in davki (EBITDA) **</p> <p>Dodana vrednost Novoustvarjena vrednost (kosmati dobiček (čisti dobiček plus davke na dobiček) + plače + vsi stroški, vezani na delovno silo, kot so bonusi, stipendije, nagrade, darila ipd.)***</p> <p>Predlagan kazalnik s strani partnerja s Cipra: Dobiček/izguba v zadnjih 5 letih</p>	<p>Okoljska ocena dobavitelja Odstotek dobaviteljev, ki izkazujejo visoke okoljske standarde**</p> <p>Poraba energije Odstotek privarčevane energije zaradi hranjenja in izboljšanja učinkovitosti *** Število pobud za znižanje porabe električne energije *** Poraba električne energije v kwh *** Odstotek energije iz obnovljivih virov energije glede na celotno porabo energije ***</p> <p>Poraba vode in recikliranje Število pobud za zmanjšanje porabe vode *** Celotna prostornina porabe vode *** Odstotek reciklirane in znova uporabljene vode znotraj organizacije *** Odstotek recikliranih ali obnovljivih materialov ***</p> <p>Emisije Število pobud za znižanje emisij ***</p>	<p>Dobavitelji Odstotek dobaviteljev, ki izkazujejo etične politike zaposlovanja in trgovanja * Odstotek lokalnih dobaviteljev ***</p> <p>Varnost in zdravje pri delu Število nesreč/poškodb pri delu na letni ravni *** Odstotek dni z bolniškim staležem glede na celotno število delovnih dni * Število pobud, vezanih na ravnovesje med delom in življenjem (certifikati, kot so družini prijazno podjetje, promocija ravnovesja med delom in življenjem ipd.) ***</p> <p>Raznolikost in enake možnosti Število pobud za zagotavljanje raznolikosti in enakih možnosti ter za preprečevanje diskriminacije na delovnem mestu *** Odstotek zaposlenih invalidnih</p>

Ekonomski	Okoljski	Družbeni
	Znižanje emisij plinov v odstotkih *	oseb ***
	Odpadki in razlitja	Odstotek zaposlenih žensk ***
	Število pobud za zmanjšanje odpadkov in odpadkov ***	Odstotek zaposlenih iz lokalnih skupnosti ***
	Število pomembnih razlitij **	Usposabljanje in izobraževanje
	Biotska raznovrstnost	Število usposabljanj in izobraževalnih tečajev, ki so bili organizirani za zaposlene ***
	Število strategij za obvladovanje vplivov na biotsko raznovrstnost ***	Odstotek vseh zaposlenih, vključenih v usposabljanje in izobraževalne tečaje ***
	Odstotek zelenih površin, ki jih zaseda marina ali pristanišče, glede na celotno območje ***	Zaposlovanje
	Predlagan kazalnik s strani partnerja iz Španije:	Plačevanje plač nad povprečjem v industriji – dopišite, koliko, v odstotkih **
	Število kontroliranih čistosti vode in kakovosti vode	Odstotek fluktuacije zaposlenih
	Predlagana kazalnika s strani partnerja s Cipra:	Odstotek rasti novih zaposlenih***
	Investicije v obnovljive vire energije	Donacije
	Investicije v recikliranje ali ponovno uporabo vode	Donacije v odstotkih prihodkov***
		Integracija pristanišča v mesto
		Število pobud za integracijo pristanišč in mest, da se izboljša kakovost življenja v lokalnih skupnostih ***
		Predlagana kazalnika s strani partnerja iz Španije:
		Število družabnih dogodkov, organiziranih za promocijo storitev
		Število organiziranih dejavnosti, katerih cilj je integracija družbeno sibkejših sektorjev

Opombe:

- (*) – eno podjetje je imelo kazalnik za pomemben ali relevanten;
- (**) – dve podjetji sta imeli kazalnik za pomemben ali relevanten;
- (***) – tri podjetja ali več so imela kazalnik za pomemben ali relevanten;
- *kazalnik, ki je zapisan v poševnem tisku*, pomeni, da so podjetja izrazila, da tisti kazalnik zavisi od vrste podjetja (npr., podjetje deluje na tujih trgih – izvoz v našem primeru).

Končni seznam kazalnikov trajnosti za različne dejavnosti znotraj navtične industrije

V tem podpoglavju predstavljamo končni seznam kazalnikov trajnosti za tri različne dejavnosti znotraj navtične industrije, in sicer kazalnike trajnosti za storitveno dejavnost znotraj navtične industrije, za proizvodno dejavnost znotraj navtične industrije in za pomorsko infrastrukturo.

Kazalniki trajnosti za storitveno dejavnost znotraj navtične industrije

Na podlagi testiranja in potrditve kazalnikov trajnosti z MSP-ji, ki se ukvarjajo s storitvenimi dejavnostmi znotraj navtične industrije, smo obdržali vse kazalnike trajnosti, saj so se vključenim MSP-jem zdeli relevantni/pomembni.

Nadalje, dodali smo kazalnik Prihodek od zalog, saj je bil tekom samega testiranja kazalnikov trajnosti z MSP-ji predlagan kot pomemben. Glede na povratne informacije MSP-jev smo nekatere kazalnike nekoliko spremenili/preoblikovali:

- pri kazalniku Število pobud, vezanih na ravnovesje med delom in življenjem (certifikati, kot so družini prijazno podjetje, promocija ravnovesja med delom in življenjem ipd.) smo dodali še »politika materinstva/očetovstva, ki jo uporablja organizacija, v primerjavi s tem, kar določa nacionalna zakonodaja«;
 - pri kazalniku Dobiček/izguba smo dodali še »v zadnjih treh letih«;
 - kazalnik Poraba električne energije v kwh je bil preoblikovan v Trend porabe električne energije v kwh v zadnjih treh letih;
- kazalniku Donacije smo dodali še sponzorstva.

Preglednica 6: Kazalniki trajnosti za storitveno dejavnost znotraj navtične industrije

Ekonomski	Okoljski	Družbeni
<p>Dobičkonosnost Dobiček/izguba v zadnjih treh letih Donosnost naložb (ROI) Poslovni izid pred obrestmi in davki (EBITDA) <i>Odstotek prihodkov na tujih trgih</i></p> <p>Dodana vrednost Novoustvarjena vrednost (kosmati dobiček (čisti dobiček plus davke na dobiček) + plače + vsi stroški, vezani na delovno silo, kot so bonusi, stipendije, nagrade, darila ipd.) Prihodek od zalog</p>	<p>Okoljska ocena dobavitelja Odstotek dobaviteljev, ki izkazujejo visoke okoljske standarde</p> <p>Poraba energije Število pobud za znižanje porabe električne energije Odstotek privarčevane energije zaradi hranjenja in izboljšanja učinkovitosti Trend porabe električne energije v kwh v zadnjih treh letih Celotna poraba energije v kwh Odstotek energije iz obnovljivih virov energije glede na celotno porabo energije</p> <p>Poraba vode in recikliranje Število pobud za zmanjšanje porabe vode Količina porabljene vode Odstotek reciklirane in znova uporabljene vode znotraj organizacije</p>	<p>Dobavitelji Odstotek dobaviteljev, ki izkazujejo etične politike zaposlovanja in trgovanja Odstotek lokalnih dobaviteljev</p> <p>Varnost in zdravje pri delu Število nesreč/poškodb pri delu na letni ravni Odstotek dni z bolniškim staležem glede na celotno število delovnih dni Število pobud, vezanih na ravnovesje med delom in življenjem (certifikati, kot so družini prijazno podjetje, promocija ravnovesja med delom in življenjem, politika materinstva/očetovstva, ki jo uporablja organizacija, v primerjavi s tem, kar določa nacionalna zakonodaja, ipd.)</p> <p>Raznolikost in enake možnosti Število pobud za zagotavljanje raznolikosti in enakih možnosti ter</p>

Ekonomski	Okoljski	Družbeni
	<p>Reciklirani materiali Odstotek recikliranih ali obnovljivih materialov</p> <p>Emisije Število pobud za znižanje emisij</p> <p>Odpadki Število pobud za zmanjšanje odpadkov in odpadkov</p>	<p>raznolikosti in enakih možnosti ter za preprečevanje diskriminacije na delovnem mestu</p> <p>Odstotek zaposlenih invalidnih oseb</p> <p>Odstotek zaposlenih žensk</p> <p>Odstotek zaposlenih iz lokalnih skupnosti</p> <p>Usposabljanje in izobraževanje Število usposabljanj in izobraževalnih tečajev, ki so bili organizirani za zaposlene</p> <p>Odstotek vseh zaposlenih, vključenih v usposabljanje in izobraževalne tečaje</p> <p>Zaposlovanje Plačevanje plač nad povprečjem v industriji – dopišite, koliko, v odstotkih</p> <p><i>Odstotek fluktuacije zaposlenih</i> Odstotek rasti novih zaposlenih</p> <p>Donacije/sponzorstva Donacije in/ali sponzorstva v odstotkih od prihodkov</p>

Opombe:

- (*) – eno podjetje je imelo kazalnik za pomemben ali relevanten;
- (**) – dve podjetji sta imeli kazalnik za pomemben ali relevanten;
- (***) – tri podjetja ali več so imela kazalnik za pomemben ali relevanten;
- *kazalnik, ki je zapisan v poševnem tisku*, pomeni, da so podjetja izrazila, da tisti kazalnik zavisi od vrste podjetja (npr., podjetje deluje na tujih trgih – izvoz v našem primeru).

Kazalniki trajnosti za proizvodno dejavnost znotraj navtične industrije

Obdržali smo vse kazalnike trajnosti, saj so se vključenim MSP-jem tekom testiranja/preverjanja kazalnikov trajnosti vsi zdeli relevantni/pomembni.

Glede na povratne informacije MSP-jev pa smo nekatere kazalnike nekoliko spremenili/preoblikovali:

- pri kazalniku Število pobud, vezanih na ravnovesje med delom in življenjem (certifikati, kot so družini prijazno podjetje, promocija ravnovesja med delom in življenjem ipd.) smo dodali še »politika materinstva/očetovstva, ki jo uporablja organizacija, v primerjavi s tem, kar določa nacionalna zakonodaja«;
- kazalniku Število nesreč/poškodb pri delu smo dodali »na letni ravni«;
- pri kazalniku Dobiček/izguba smo dodali še »v zadnjih treh letih«;

- kazalnik Celotna poraba goriva iz neobnovljivih virov energije smo preoblikovali v Celotna poraba energije/elektrike iz obnovljivih virov energije;
- kazalnik Celotna poraba goriva iz obnovljivih virov energije smo preoblikovali v Celotna poraba energije/elektrike iz obnovljivih virov energije;
- kazalnik Poraba električne energije v kwh je bil preoblikovan v Trend porabe električne energije v kwh v zadnjih treh letih;
- kazalniku Znižanje emisij plinov v odstotkih smo dodali »v zadnjih treh letih«;
- kazalniku Zmanjšanje odpadkov iz proizvodnje v odstotkih smo dodali »v zadnjih treh letih«;
- kazalniku Donacije smo dodali še sponzorstva.

Preglednica 7: Kazalniki trajnosti za proizvodno dejavnost znotraj navtične industrije

Ekonomski	Okoljski	Družbeni
<p>Dobičkonosnost Dobiček/izguba v zadnjih treh letih Donosnost naložb (ROI) Poslovni izid pred obrestmi in davki (EBITDA) <i>Odstotek prihodkov na tujih trgih</i></p> <p>Dodana vrednosti Novoustvarjena vrednost (kosmati dobiček (čisti dobiček plus davek na dobiček) + plače + vsi stroški, vezani na delovno silo, kot so bonusi, štipe, nagrade, darila ipd.) **</p> <p>Učinkovitost Koefficient obračanja zalog**</p>	<p>Okoljska ocena dobavitelja Odstotek dobaviteljev, ki izkazujejo visoke okoljske standarde</p> <p>Poraba energije Število pobud za znižanje porabe električne energije Odstotek privarčevane energije zaradi hranjenja in izboljšanja učinkovitosti Trend porabe električne energije v kwh v zadnjih treh letih Celotna poraba energije v kwh <i>Celotna poraba energije/elektrike iz obnovljivih virov energije</i> <i>Celotna poraba energije/elektrike iz obnovljivih virov energije</i> Odstotek energije, pridobljene iz obnovljivih virov energije, glede na celotno porabo energije</p> <p>Poraba vode in recikliranje Število pobud za zmanjšanje porabe vode Količina porabljene vode Odstotek reciklirane in znova uporabljene vode znotraj organizacije</p> <p>Reciklirani materiali Odstotek recikliranih ali obnovljivih materialov <i>Odstotek nevarnih/skodljivih materialov</i></p>	<p>Dobavitelji Odstotek dobaviteljev, ki izkazujejo etične politike zaposlovanja in trgovanja Odstotek lokalnih dobaviteljev</p> <p>Varnost in zdravje pri delu Število nesreč/poškodb pri delu na letni ravni Odstotek dni z bolniškim staležem glede na celotno število delovnih dni Število pobud, vezanih na ravnovesje med delom in življenjem (certifikati, kot so družini prijazno podjetje, promocija ravnovesja med delom in življenjem, politika materinstva/očetovstva, ki jo uporablja organizacija, v primerjavi s tem, kar določa nacionalna zakonodaja, ipd.) ***</p> <p>Raznolikost in enake možnosti Število pobud za zagotavljanje raznolikosti in enakih možnosti ter za preprečevanje diskriminacije na delovnem mestu Odstotek zaposlenih invalidnih oseb Odstotek zaposlenih žensk Odstotek zaposlenih iz lokalnih skupnosti</p>

Ekonomski	Okoljski	Družbeni
	<p>Emisije Število pobud za znižanje emisij <i>Znižanje emisij plinov v odstotkih v zadnjih treh letih</i></p> <p>Odpadki Število pobud za zmanjšanje odpadkov <i>Zmanjšanje odpadkov iz proizvodnje v odstotkih v zadnjih treh letih</i></p>	<p>Usposabljanje in izobraževanje Število usposabljanj in izobraževalnih tečajev, ki so bili organizirani za zaposlene Odstotek vseh zaposlenih, vključenih v usposabljanje in izobraževalne tečaje</p> <p>Zaposlovanje Plačevanje plač nad povprečjem v industriji – dopišite, koliko, v odstotkih <i>Odstotek fluktuacije zaposlenih</i> Odstotek rasti novih zaposlenih</p> <p>Donacije/sponzorstva Donacije in/ali sponzorstva v odstotkih od vseh prihodkov</p>

Opombe:

- (*) – eno podjetje je imelo kazalnik za pomemben ali relevanten;
- (**) – dve podjetji sta imeli kazalnik za pomemben ali relevanten;
- (***) – tri podjetja ali več so imela kazalnik za pomemben ali relevanten;
- *kazalnik, ki je zapisan v poševnem tisku*, pomeni, da so podjetja izrazila, da tisti kazalnik zavisi od vrste podjetja (npr., podjetje deluje na tujih trgih – izvoz v našem primeru).

Kazalniki trajnosti za pomorsko infrastrukturo

MSP-ji, s katerimi so partnerji projekta preverili ustreznost kazalnikov trajnosti v pomorski infrastrukturi, so vse kazalnike imeli za pomembne/relevantne, z izjemo kazalnika Odstotek prometa na zaposlenega, ki smo ga s končnega seznama kazalnikov trajnosti za podjetja, ki delujejo znotraj pomorske infrastrukture, izločili.

Tekom samega preverjanja ustreznosti kazalnikov trajnost so nastale še naslednje spremembe:

- pri kazalniku Število pobud, vezanih na ravnovesje med delom in življenjem (certifikati, kot so družini prijazno podjetje, promocija ravnovesja med delom in življenjem ipd.) smo dodali še »politika materinstva/očetovstva, ki jo uporablja organizacija, v primerjavi s tem, kar določa nacionalna zakonodaja«;
- kazalniku Število nesreč/poškodb pri delu smo dodali »na letni ravni«;
- pri kazalniku Dobiček/izguba smo dodali še »v zadnjih treh letih«;
- kazalnik Poraba električne energije v kwh je bil preoblikovan v Trend porabe električne energije v kwh v zadnjih treh letih;

- kazalniku Znižanje emisij plinov v odstotkih smo dodali »v zadnjih treh letih«;
- kazalniku Donacije smo dodali še »sponzorstva«.
- kazalniku Število pobud za integracijo pristanišč in mest, da se izboljša kakovost življenja v lokalnih skupnostih smo dodali še »marine«.

Dodali pa smo še dva kazalnika trajnosti, ki sta bila tekom testiranja z MSP-ji izpostavljena kot pomembna:

- Število družabnih dogodkov, organiziranih za promocijo storitev;
- Število kontroliranj čistosti vode in kakovosti vode.

Preglednica 8: Kazalniki trajnosti za pomorsko infrastrukturo

Ekonomski	Okoljski	Družbeni
<p>Dobičkonosnost Dobiček/izguba v zadnjih treh letih <i>Prihodki/kvadratni meter prostora</i> Donosnost naložb (ROI) Poslovni izid pred obrestmi in davki (EBITDA)</p> <p>Dodana vrednost Novoustvarjena vrednost (kosmati dobiček (čisti dobiček plus davke na dobiček) + plače + vsi stroški, vezani na delovno silo, kot so bonusi, stipendije, nagrade, darila ipd.) ***</p>	<p>Okoljska ocena dobavitelja Odstotek dobaviteljev, ki izkazujejo visoke okoljske standarde</p> <p>Poraba energije Odstotek privarčevane energije zaradi hranjenja in izboljšanja učinkovitosti Število pobud za znižanje porabe električne energije Trend porabe električne energije v kwh v zadnjih treh letih Odstotek energije iz obnovljivih virov energije glede na celotno porabo energije</p> <p>Poraba vode in recikliranje Število pobud za zmanjšanje porabe vode Količina porabljene vode Odstotek reciklirane in znova uporabljene vode znotraj organizacije <i>Odstotek recikliranih ali obnovljivih materialov</i></p> <p>Emisije Število pobud za znižanje emisij <i>Znižanje emisij plinov v odstotkih v zadnjih treh letih</i></p> <p>Odpadki in razlitja Število pobud za zmanjšanje odpadkov in odpadkov <i>Število pomembnih razlitij</i></p>	<p>Dobavitelji Odstotek dobaviteljev, ki izkazujejo etične politike zaposlovanja in trgovanja Odstotek lokalnih dobaviteljev</p> <p>Varnost in zdravje pri delu Število nesreč/poskodb pri delu na letni ravni Odstotek dni z bolniškim staležem glede na celotno število delovnih dni Število pobud, vezanih na ravnovesje med delom in življenjem (certifikacija, kot so družini prijazno podjetje, promocija ravnovesja med delom in življenjem, politika materinstva/očetovstva, ki jo uporablja organizacija, v primerjavi s tem, kar določa nacionalna zakonodaja, ipd.)</p> <p>Raznolikost in enake možnosti Število pobud za zagotavljanje raznolikosti in enakih možnosti ter za preprečevanje diskriminacije na delovnem mestu Odstotek zaposlenih invalidnih oseb Odstotek zaposlenih žensk Odstotek zaposlenih iz lokalnih skupnosti</p> <p>Usposabljanje in izobraževanje Število usposabljanj in izobraževalnih</p>

Ekonomski	Okoljski	Družbeni
	<p>Biotska raznovrstnost <i>Število strategij za obvladovanje vplivov na biotsko raznovrstnost</i> <i>Odstotek zelenih površin, ki jih zaseda marina ali pristanišče glede na celotno območje</i> <i>Število kontroliranj čistosti vode in kakovosti vode</i></p>	<p>tečajev, ki so bili organizirani za zaposlene Odstotek vseh zaposlenih, vključenih v usposabljanje in izobraževalne tečaje Zaposlovanje Plačevanje plač nad povprečjem v industriji – dopišite, koliko, v odstotkih Odstotek rasti novih zaposlenih Donacije in sponzorstva Donacije in/ali sponzorstva v odstotkih od vseh prihodkov Integracija marin/pristanišča v mesto <i>Število pobud za integracijo marin/pristanišč in mest, da se izboljša kakovost življenja v lokalnih skupnostih</i> <i>Število družabnih dogodkov, organiziranih za promocijo storitev</i></p>

Opombe:

- (*) – eno podjetje je imelo kazalnik za pomemben ali relevanten;
- (**) – dve podjetji sta imeli kazalnik za pomemben ali relevanten;
- (***) – tri podjetja ali več so imela kazalnik za pomemben ali relevanten;
- *kazalnik, ki je zapisan v poševnem tisku*, pomeni, da so podjetja izrazila, da tisti kazalnik zavisi od vrste podjetja (npr., podjetje deluje na tujih trgih – izvoz v našem primeru).

Sklep

Trajnostni razvoj predstavlja enega pomembnejših izzivov današnje družbe. Velik izziv predstavlja tudi MSP-jem, ki so v primerjavi z velikimi podjetji ne le manjši v številkah, ampak posledično tudi šibkejši glede razpoložljivih virov (finančnih, človeških, fizičnih in ostalih). Zasedovanje trajnostnega razvoja s seboj prinese tudi merjenje le-tega, kar pa je v primeru navtične industrije še precej v povojih. Skozi projekt iBlue smo zasledili, da je prisotno pomanjkanje ustreznih kazalnikov trajnosti, ki bi bili primerni za merjenje trajnosti v MSP-jih, ki delujejo v navtični industriji. Zato smo se osredotočili na dve glavni raziskovalni vprašanji, ki sta:

- a) Kako bi lahko merili trajnost v MSP-jih, ki delujejo znotraj navtične industrije?
- b) Kateri so najprimernejši kazalniki trajnosti za MSP-je, ki delujejo v različnih dejavnostih navtične industrije: storitveni dejavnosti, proizvodni dejavnosti in pomorski infrastrukturi?

Z namenom, da bi zagotovili primerne in uporabne kazalnike trajnosti, s pomočjo katerih bi lahko MSP-ji merili svoj nivo trajnosti, smo najprej naredili sistematični pregled literature, osredotočen na kazalnike trajnosti v obdobju od leta 2007 do 2017. Na podlagi obstoječe literature smo zbrali kazalnike trajnosti in tem dodali tudi kazalnike trajnosti, oblikovane in predlagane s strani GRI, ki je v rabi širom celega sveta. Celoten nabor kazalnikov trajnosti smo nato preverili z ostalimi raziskovalci iz Slovenije, Italije in Francije ter slednje testirali z MSP-ji, ki delujejo v navtični industriji v naslednjih državah partnerjev projekta: na Portugalskem, v Grčiji, Španiji, na Hrvaškem, Cipru, v Sloveniji in Italiji. Partnerji projekta so z MSP-ji, ki delujejo v proizvodnji, storitveni dejavnosti ali pomorski industriji in katerih vse dejavnosti so vezane izključno na navtično industrijo, izvedli intervjuje, tekom katerih so testirali predlagane kazalnike trajnosti z vidika pomembnosti in primernosti. Na podlagi njihove povratne informacije smo znova pregledali in preoblikovali določene kazalnike trajnosti ter nekatere na poziv MSP-jev iz navtične industrije dodali, da smo dobili končen seznam kazalnikov trajnosti za vse tri dejavnosti znotraj navtične industrije (proizvodnja, storitve in pomorska infrastruktura).

Ugotovitve sistematičnega pregleda literature so naslednje. Kot prvo smo zasledili, da ni oblikovane natančne definicije kazalnikov trajnosti, ki bi bila uporabljena širom zajete literature. Kot drugo, večina kvantitativnih ocen kazalnikov trajnosti temelji na konceptu trojnega izida, ki zajema tri vidike: okoljskega, družbenega in ekonomskega. Kot tretje, v literaturi nismo zasledili raziskave, ki bi poročala oz. navedla kazalnike trajnosti za navtično industrijo.

Naš glavni prispevek je torej oblikovanje treh seznamov kazalnikov trajnosti, ki so specifični za tri dejavnosti znotraj navtične industrije, in sicer za MSP-je, ki delujejo znotraj navtične proizvodnje, za MSP-je, ki se ukvarjajo z storitveno dejavnostjo znotraj navtične industrije, in za MSP-je, ki delujejo znotraj pomorske industrije. Pripravljeni in predlagani kazalniki trajnosti MSP-jem, ki delujejo znotraj navtične industrije, omogočajo identifikacijo vrzeli in razvoj poročil, vezanih na trajnostni razvoj ter vpletanje raznih deležnikov v svoje delovanje. MSP-ji lahko s pomočjo predlaganih kazalnikov trajnosti ocenijo svojo uspešnost, vezano na ekonomski, družbeni in okoljski vidik. Nadalje, z vsakoletnim in rednim ocenjevanjem/sledenjem kazalnikom trajnosti lahko ugotovijo, kje so določene vrzeli, ali pa lažje identificirajo področja svojega delovanja, kjer so potrebne izboljšave. Kazalniki trajnosti pa tudi pomagajo MSP-jem, da identificirajo glavne/ključne trende v industriji ter o svojem trajnostnem

delovanju poročajo svojim zaposlenim, deležnikom in ostali zainteresirani javnosti.

V nadaljevanju priporočamo nadaljevanje obstoječega dela, z namenom, da se ustvari celoten integriran sistem kazalnikov trajnosti, ki bi podpiral proces podjetnikovega odločanja o dodeljevanju sredstev in spremljanju vplivov/učinkov dodeljevanja s pomočjo kazalnikov trajnosti. Predlagani kazalniki trajnosti so nadalje tudi lahko združeni sv indeks, ki bi odražal stanje trajnostnega razvoja v navtični industriji. Sam cilj razvoja teh kazalnikov trajnosti je zagotavljanje orodja, ki stremlja h konkretni ekonomiji/gospodarstvu ničelnega negativnega učinka na okolje, na način, da omejuje onesnaževanje, porabo časa, virov in energije. Takšno orodje bi MSP-jem omogočilo komunikacijo z javnostjo in tudi z oblikovalci politik glede njihovega trajnostnega razvoja, z njeno rabo pa bi sčasoma postalo tudi orodje benchmark orodje v navtični industriji, kjer bi lahko MSP-ji zbrali/našli informacije o trendih v navtični industriji in primerjali svoj nivo trajnostnega razvoja z ostalimi konkurenti, ki delujejo v isti industriji kot oni sami. Nadalje, trajnostna uspešnost se tudi z uporabo kazalnikov trajnosti spremlja na način, da podjetja lahko vidijo, kje so naredili premike na bolje/izboljšave in kje je še prostor za izboljšave. Na ta način imajo MSP-ji orodje, ki jim omogoča enostavno uporabo in zanesljivo spremljanje njihovega delovanja/napredka. Slednje pa nudi pomoč tudi v načrtovanju in dodeljevanju sredstev v namen zasledovanja strategije trajnostnega razvoja.

92

Literatura

- Agrawal, S., Singh, R. K., in Murtaza, Q. (2016). Outsourcing decisions in reverse logistics: Sustainable balanced scorecard and graph theoretic approach. *Resources, Conservation and Recycling*, 108, 41–53.
- Bell, S., in Morse, S. (2008). *Sustainability indicators: Measuring the immeasurable?* London, Anglija: Earthscan.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., in Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77–87.
- Cegarra-Navarro, J. G., Reverte, C., Gómez-Melero, E., in Wensley, A. K. (2016). Linking social and economic responsibilities with financial performance: The role of innovation. *European Management Journal*, 34(5), 530–539.
- Chen, R. H., Lin, Y., in Tseng, M. L. (2015). Multicriteria analysis of sustainable development indicators in the construction minerals industry in China. *Resources Policy*, 46, 123–133.

- Delgado Ferraz, F. A., in Gallardo-Vázquez, D. (2016). Measurement tool to assess the relationship between corporate social responsibility, training practices and business performance. *Journal of cleaner production*, 129, 659–672.
- Diakomihalis, M. N., in Lagos, D. G. (2008). Estimation of the economic impacts of yachting in Greece via the tourism satellite account. *Tourism Economics*, 14(4), 871–887.
- Ehrenfeld, J. R. (2008). Sustainability needs to be attained, not managed. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 4(2), 1–3.
- Gallardo-Vázquez, D., in Sanchez-Hernandez, M. I. (2014). Measuring corporate social responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72, 14–22.
- Govindan, K., Khodaverdi, R., in Jafarian, A. (2013). A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. *Journal of Cleaner Production*, 47, 345–354.
- Hák, T., Moldan, B., in Dahl, A. L. (ur.). (2007). *Sustainability indicators: A scientific assessment* (Vol. 67). Washington, DC: Island Press.
- Helleno, A. L., de Moraes, A. J. I., in Simon, A. T. (2017). Integrating sustainability indicators and Lean Manufacturing to assess manufacturing processes: Application case studies in Brazilian industry. *Journal of Cleaner Production*, 153, 405–416.
- Hsu, C. H., Chang, A. Y., in Luo, W. (2017). Identifying key performance factors for sustainability development of SMEs – Integrating QFD and fuzzy MADM methods. *Journal of Cleaner Production*, 161, 629–645.
- Jesson, J. K., Matheson, L., in Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*. London, Anglija: SAGE Publications.
- Kardos, M. (2012). The relationship between entrepreneurship, innovation and sustainable development: Research on European union countries. *Procedia Economics and Finance*, 3, 1030–1035.
- Klewitz, J., in Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57–75.
- Labuschagne, C., Brent, A. C., in Van Erck, R. P. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 373–385.
- Moldan, B., Janousková, S., in Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17, 4–13.

- Moore, S. B., in Manring, S. L. (2009). Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of Cleaner Production*, 17(2), 276–282.
- Morioka, S. N., in de Carvalho, M. M. (2016). A systematic literature review towards a conceptual framework for integrating sustainability performance into business. *Journal of Cleaner Production*, 136, 134–146.
- Rahdari, A. H., in Rostamy, A. A. A. (2015). Designing a general set of sustainability indicators at the corporate level. *Journal of Cleaner Production*, 108, 757–771.
- Rametsteiner, E., Pulzl, H., Alkan-Olsson, J., in Frederiksen, P. (2011). Sustainability indicator development – Science or political negotiation? *Ecological Indicators*, 11, 61–70.
- Ramos, B., in Caeiro, S. (2010). Meta-performance evaluation of sustainability indicators. *Ecological Indicators*, 10, 157–166.
- Reverte, C., Gómez-Melero, E., in Cegarra-Navarro, J. G. (2016). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from Eco-Responsible Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2870–2884.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K., in Moraitis, S. (2012). Accountability and stakeholder engagement in the airport industry: An assessment of airports' CSR reports. *Journal of Air Transport Management*, 18(1), 16–20.
- Tamajón, L. G., in Font, X. (2013). Corporate social responsibility in tourism small and medium enterprises evidence from Europe and Latin America. *Tourism Management Perspectives*, 7, 38–46.
- Ting, K. H., Lin, K. L., Jhan, H. T., Huang, T. J., Wang, C. M., in Liu, W. H. (2015). Application of a sustainable fisheries development indicator system for Taiwan's aquaculture industry. *Aquaculture*, 437, 398–407.
- Waas, T., Hugé, J., Block, T., Wright, T., Benitez-Capistros, F., in Verbruggen, A. (2014). Sustainability assessment and indicators: Tools in a decision-making strategy for sustainable development. *Sustainability*, 6(9), 5512–5534.
- Welfens, P. J. J., Perret, J. K., Irawan, T., in Yushkova, E. (2016). *Towards global sustainability issues, new indicators and economic policy*. Cham, Švica: Springer International Publishing.
- Yu, Y., Choi, Y., in Zhang, N. (2015). Strategic corporate sustainability performance of Chinese state-owned listed firms: A meta-frontier generalized directional distance function approach. *The Social Science Journal*, 52(3), 300–310.

SVP Yachts in Seascope kot primera dobre prakse trajnostnega delovanja v navtični industriji

Maja Uran Maravić in Miha Lesjak

Uvod

To poglavje je namenjeno predstavitvi dveh dobrih praks delovanja v slovenski navtični industriji, ki smo jih prepoznali tekom dela na projektu iBLUE. Podjetji, ki smo ju izbrali za študije primerov, posebej izstopata na enem ali več področjih trajnostnega razvoja – družbenem, ekonomskem ali okoljskem –, na ostalih področjih pa sta vsaj v povprečju navtične panoge v Sloveniji.

Za Slovence lahko rečemo, da je velikost njihove obale (in morja) premo sorazmerna z ljubeznijo, ki jo gojijo do navtike. Zanimivo pa je tudi to, da veliko ljudi ne ve, koliko izvrstnih navtičnih proizvodov je mogoče kupiti od slovenskih proizvajalcev. Slovenska navtična industrija obsega veliko več kot samo proizvodnjo plovil. Imamo proizvajalce elektronike za plovila, proizvajalce interierjev za plovila, oblikovalce, proizvajalce dodatne opreme za plovila, serviserje plovil, uvoznike plovil, storitve transporta plovil, marketinga, turistične ponudnike in druge. V zadnjem času dve podjetji izstopata s svojo zgodbo in zato smo ju tudi zajeli v predstavitev dobrih praks: Seaway/SVP Yachts (hibridna plovila Greenline) in Seascope (jadrnice). Obe podjetji sta voditelja v svojih tržnih nišah in velika inovatorja v svoji produktni kategoriji. Predstavljata bistvo dobrega razvoja navtične industrije v Sloveniji. Ker je Slovenija majhna država (teritorialno in številčno), lahko slovenski proizvajalci na globalnem trgu poslovno uspejo samo, če so v svojih nišah inovativni in drugačni.

SVP Yachts (bivši Seaway) izdeluje hibridna plovila pod blagovno znamko Greenway, ki jo je zasnovalo slovensko dizajnersko podjetje J & J Design. Njihove glavne prednosti so plovba z malo hrupa in izpušnih pli-

nov, nizka poraba goriva in udobje doma, kar pomeni predvsem okoljsko odgovorno plovbo. Plovila Greenline plovejo na sončno električno energijo. S solarno enoto in hibridno pogonsko električno enoto je plovilo mobilna elektrarna, ki zagotavlja stalno napajanje z izmeničnim tokom (230 ali 120 VAC) na krovu. Plovila Greenline izdelujejo v petih različnih modelih. Prvi model je bil Greenline 33. Njegova zasnova je povsem na novo opredelila prijaznost do potrošnika in spremenila način, kako potrošniki preživljajo svoj prosti čas na vodi. Udobno urejena notranjost, odlična vidljivost, prostornost, prostor za udobno in varno plovbo – vse lastnosti, ki do tistega trenutka niso bile na voljo pri plovilih te velikosti. Od začetka proizvodnje leta 2009 je Greenline 33 postal bolj priljubljen kot katerikoli koli drugo plovilo te velikosti. Stroka mu je podelila 17 mednarodnih nagrad, med njimi Plovilo leta in druge okoljske ter dizajnerske nagrade, kar ga zagotovo dela enega najbolj nagrajevanih plovil v zgodovini. V dveh zaporednih letih je bil tudi v svetovnem merilu najbolj prodajan model v velikosti 10 m. V serijski proizvodnji nima tekmecev. Veliko ladjedelnic skuša izdelati podobno ladjo. Veliki akterji v panogi so poskusili (ne samo tisti) s hibridnim konceptom, vendar niso bili uspešni. Koncept Greenlina ni samo hibridni motor; v čolnu je veliko okoljskih značilnosti, zaradi česar je življenje na krovu zelo udobno in priročno.

Seascope pa je proizvajalec jadrnic. Trenutno proizvajajo štiri različne modele: Seascope 14, Seascope 18, Seascope 24 in Seascope 27. Vsi modeli so prejeli ameriško nagrado za plovilo leta, trije od njih tudi evropsko. Skupaj so dobili 14 mednarodnih in nacionalnih nagrad. Poslanstvo Seascopea je rekreativnemu jadralcu ponuditi izkušnjo športnega jadrnanja na oceanih. Osrednji proizvodni koncept ali ponudbo vrednosti predstavlja ideja, da je jadrnica vmesnik med človekom in osnovnimi naravnimi elementi – vetrom in vodo, zato je uporabniku na njej potrebno ponuditi le toliko udobja, da se ohrani pravo in pristno doživetje jadrnanja. Samo še dve podjetji na svetu ponujata takšen koncept na potrošniku prijazen način.

V letu 2016 je Seascope zaključil tranzicijo iz garažnega podjetja, ki je za izvedbo proizvodnih aktivnosti najemalo zunanjega proizvajalca, do podjetja z lastno proizvodnjo. Zaposlujejo 20 ljudi in imajo preko 500 dobaviteljev komponent in materialov, med katerimi so številni iz Slovenije. V letu 2017 so izdelali svoje 500. plovilo od svojih začetkov v letu 2010. V času izvedbe projekta iBLUE so imeli 3 milijone prihodkov (2017), za leto 2018 so načrtovali 5 milijonov. V letu 2018 so dobili novega strateškega solastnika, priznanega francoskega izdelovalca plovil Beneteauja. Sam proces pripojitve podjetja k Skupini Beneteau se je začel leta 2017 na nav-

tični razstavi v Düsseldorfu, ob prejemu nagrade za jadrnico leta, s čimer se je proslavila Seascope 24.

Metodologija

V okviru delovnega sklopa, ki je predvidel izvedbo študije dobrih praks, je bila najprej za vse sodelujoče države in vsa podjetja oblikovana skupna metodologija za celovit zajem podatkov. Vsak partner, ki je izvajal intervju, je dobil natančna navodila, kako ga izvesti, vključno z vprašanji in s podrobnejšimi navodili, kako pridobiti dovolj podrobne odgovore na posamezna vprašanja. Navodilo je bilo, da intervju traja vsaj 45 minut, a se je pri večini intervjuvancev razvlekel na dve uri. Vsakemu intervjuvancu smo zastavili naslednja vprašanja:

1. Kako bi opisali zgodovino razvoja podjetja? kateri so bili ključni mejniki?
2. Kako bi opisali poslovno strategijo podjetja? Katere so glavne sestavine vašega uspeha? Kako ste jih razvili?
3. kateri so glavni viri, kompetence in aktivnosti vaših glavnih konkurentov?
4. Kdo kupuje vaše proizvode in/ali storitve? katero vrednost zagotavljate svojim potrošnikom? Kakšno interakcijo imate z njimi?
5. Kako podjetje integrira inovativnost v svoje poslovanje? Ali lahko navedete nekaj primerov? Ali so vas k inoviranju spodbudili konkurenti ali morda regulativa, spodbude?
6. Kako podjetje integrira trajnost v svoje poslovanje? Ali lahko navedete nekaj primerov? Ali so vas k trajnosti spodbudili konkurenti ali morda regulativa, spodbude?
7. Kakšen je vaš vpliv na družbeno okolje? Ali lahko navedete nekaj primerov, kjer ste družbeno aktivni? Ali izvajate kakšne aktivnosti, ki se nanašajo na družbeno poslovno odgovornost?
8. Kakšen je vaš vpliv na okolje? Ali ste kaj družbeno aktivni? Ali je kaj aktivnosti, ki se nanašajo na okoljsko odgovornost?
9. Kdo ima koristi od vaše poslovne aktivnosti, proizvodov in storitev, če niso v neposredni poslovni povezavi z vami?
10. Kdo ima vpliv na vaše poslovanje? Kdo spremlja vaše aktivnosti in vaš način poslovanja?
11. Kdo so vaši glavni dobavitelji? Zakaj ste izbrali ravno njih?
12. Katera partnerstva ima podjetje? Ali je podjetje aktivno v kakšni mreži ali konzorciju? Kako ti odnosi prispevajo k ustvarjanju vrednosti za vaše podjetje?

13. Kako opredeljujete kakovost? Katere aktivnosti ali kompetence (trening, raziskave, razvoj, načrtovanje) uporabljate za zagotavljanje vaših standardov kakovosti?
14. Katere finančne vire ima podjetje? Kateri so ključni stroški v podjetju in področja investicij?
15. Kakšen je vaš pogled na prihodnji razvoj podjetja? Kaj lahko vpliva nanj? Ali bo trajnost imela kakšno vlogo v prihodnem razvoju podjetja? Zakaj?

Intervjuja

Podjetje SVP Yachts, d. o. o.¹

98

1. *Kako bi opisali zgodovino razvoja podjetja? Kateri so bili ključni mejniki?*

Lastnik je začel sodelovanje s podjetjem Pipistrel (električna letala) kot distributer letal na ruskem trgu. Leta 2012 je imel podjetje SVP Avio, d. o. o. Potem je ustanovil podjetje SVP Yachts, d. o. o., ko je kupil proizvodnjo za izdelavo plovil, in ti dve podjetji sta povezani iz različnih razlogov. Zgodovina podjetja je specifična. Ni se začelo iz nič. Podjetje je v začetku delovalo kot posredniško trgovsko podjetje, ki je prodajalo plovila Seaway na ruskem trgu. Po velikem presenečenju in šoku zaradi bankrota Seaway (prejšnjega lastnika in izdelovalca plovil), ki se je zgodil leta 2015, so se odločili nadaljevati s proizvodnjo in kupiti propadlo podjetje. Njihova odločitev je slonela na zaupanju v kakovost plovil Seaway.

2. *Kako bi opisali poslovno strategijo podjetja? Katere so glavne sestavine vašega uspeha? Kako ste jih razvili?*

Hibridna plovila Greenline izdeluje SVP Yachts (bivši Seaway) v Sloveniji, oblikuje pa jih prav tako slovensko podjetje in oblikovalec J & J Design. Njihova značilnost je plovba brez hrupa in izpustov, nizka poraba goriva in udobje. Vse skupaj pomeni bolj okoljsko odgovorno plovbo. Kot smo že povedali, smo s proizvodnjo nadaljevali. Jahte Greenlinejahte imajo pogon na sončno električno energijo. Izdelujemo 5 različnih modelov, Greenline 33 je bil prvi model.

Greenline 33 je dizajnirana tako, da je popolnoma na novo opredelila prijaznost do uporabnika družinskih plovil in spremenila način pre-

¹ Intervju je bil narejen januarja 2018 z lastnikom podjetja in direktorjem Vladimирjem Zinchenkom in vodjo oddelka za marketing Maticem Klemencem.

življanja prostega časa na morju. Udobno urejena notranjost, odlična vidljivost, prostorna svetloba in prostor za udobno in varno premikanje po čolnu so značilnosti plovila, ki jih uporabniki prej niso videli na nobenem drugem plovilu dolžine 10 metrov. Od začetka proizvodnje Greenline 33 v letu 2009 je bilo to plovilo popularnejše kot katerokoli drugo plovilo te velikosti. V prvih treh letih smo prodali preko 300 plovil v 28 različnih držav. Stroka nam je dodelila 17 mednarodnih nagrad za plovilo leta, dizajn in okoljske nagrade – kar je zagotovo najbolj nagrajeno plovilo v zgodovini. Tudi dve leti zapored je bilo najbolj prodajano plovilo dolžine 10 metrov.

Greenline 33 še vedno povzroča »vau«-učinek na različnih sejmih plovil. Ljudem je še vedno všeč. Pri serijski proizvodnji nimamo konkurence. Veliko malih ladjedelnic poskuša proizvesti podobno plovilo. Tudi veliki igralci so poskusili s hibridnim konceptom, pa jim ni uspelo. A Greenline ni samo hibridni koncept. Veliko okolju prijaznih rešitev je uporabljenih pri plovilu, kar ga dela zelo udobnega. To je ključ do uspeha.

3. *Kateri so glavni viri, kompetence in aktivnosti vaših glavnih konkurentov?*

Nimamo prave konkurence pri serijski proizvodnji.

4. *Kdo kupuje, uporablja oz. konzumira vaše proizvode in storitve? Katero vrednost zagotavljate svojim potrošnikom? Kakšno interakcijo imate z njimi?*

Po naših statističnih podatkih je večina naših kupcev upokojevcev. Trenutno je naša tržna politika pritegniti mlajše generacije, da kupijo naša plovila. Do sedaj smo dobro izpolnjevali pričakovanja naših kupcev, sedaj moramo rasti tudi v drugih segmentih. Ali vrednost plovila izhaja iz njegovih glavnih lastnosti? Delno. V zadnjih treh letih, odkar smo prevzeli proizvodnjo, smo se udeležili velikega števila sejmov plovil. Sedaj razumemo, zakaj se nekateri uporabniki bojijo imeti hibrid na vodi – ker je to nekaj novega in jih zato ne zanima. Ampak kot smo že povedali, Greenline ni samo hibrid. Je zelo udobno plovilo za preživljanje časa na vodi. Trenutno uporabnikom skušamo dopovedati, da to plovilo ni zgolj hibrid. Hibrid je opcija, velika prednost. Ni nujna, če ga ne želijo. Poudarjamo, da mi proizvajamo udobna in lepa plovila, ki imajo lahko tudi hibridni pogon.

5. *Kako podjetje integrira inovativnost v svoje poslovanje? Ali lahko navedete nekaj primerov? Ali so vas k inoviranju spodbudili konkurenti ali morda regulativa, spodbude?*

Razvoj plovil je stalen proces. Tehnologijo, ki jo uporabljamo na plovilu, se stalno nadgrajuje (baterije, solarni paneli ...), se hitro razvija in je zelo učinkovita. Npr., na začetku proizvodnje leta 2009 je solarni panel proizvedel 120 vatov, zdaj jih 300. Sedaj imamo tudi različne tipe električnih motorjev. Ti vsako leto pridobijo veliko novih lastnosti. Vsako leto nekaj optimiziramo in nadgradimo. Lahko rečemo, da na inovacije vplivajo tehnološke spremembe. Včasih mi razvijemo kaj novega, drugič nam naši uporabniki predlagajo kakšno novo idejo, ki si jo želijo implementirati na plovilu. Če menimo, da je ideja dobra in se jo da implementirati v proces proizvodnje, jo vpeljemo pri izdelavi vseh plovil.

6. *Kako podjetje integrira trajnost v svoje poslovanje? Ali lahko navedete nekaj primerov? Ali so vas k trajnosti spodbudili konkurenti ali morda regulativa, spodbude?*

Naš oblikovalec je svetovno priznani J & J Design. Oni so razvili Greenline DNA – ta trajnostni, zeleni koncept. Mi sedaj nadgrajujemo ta koncept. Skupaj oblikujemo in razvijamo tudi nove projekte.

7. *Kakšen je vaš vpliv na družbeno okolje? Ali lahko navedete nekaj primerov, kjer ste družbeno aktivni? Ali izvajate kakšne aktivnosti, ki se nanašajo na družbeno poslovno odgovornost?*

Kot prvo, uporabljamo lokalno proizvodnjo in glavne zaposlene. Oni imajo desetletja izkušenj s proizvodnjo. Za nas nakup podjetja ni bil samo družbeno odgovorno dejanje, da ohranimo delovna mesta, mi smo res verjeli v ta plovila in nismo želeli, da se zgodba konča na tak način.

Inicialna ideja je bila samo ponovno začeti s proizvodnjo. Nikoli nismo razmišljali o proizvodnji drugje. Vse znanje je tukaj in relokacija bi pomenila veliko investicijo. Ta proizvodnja je na ravni malega družinskega podjetja, bolj kot hobi (smeh), zato moramo biti previdni, kako in v kaj investiramo. Mi nismo Toyota, ki proizvede na desetine milijonov vozil; mi proizvedemo 100 plovil na leto. Imeli smo sestanke s predstavniki lokalnih skupnosti, da bi spodbudili medsebojno sodelovanje, še posebej pri zaposlovanju nezaposlenih. Na žalost pri tem nismo bili uspešni, saj regija ni revna in stopnja brezposelnosti je zelo nizka. Še vedno imamo probleme, da pridobimo zadostno število delavcev za proizvodnjo.

8. *Kakšen je vaš vpliv na okolje? Ste kaj družbeno aktivni? Ali je kaj aktivnosti, ki se nanašajo na okoljsko odgovornost?*

Če smo iskreni, mi uporabljamo najbolj zeleno tehnologijo v tej industriji. Imenuje se vakuumška infuzija. Vsi kemični procesi potekajo v vakuumsko zaprtem prostoru (angl. *vacuum bag*). Ko se prostor odpre, nima več vpliva na okolje. Seveda se strogo držimo vseh pravil in procedur, ki so predpisane s strani države.

9. *Kdo ima koristi od vaše poslovne aktivnosti, proizvodov in storitev, če niso v neposredni poslovni povezavi z vami?*

Trudimo se zaposlovati lokalne delavce in upravo, večina jih prihaja iz Slovenije. Na žalost tu nismo dobili zadostnega števila delavcev, zato smo morali uvažati delovno silo iz držav bivše Jugoslavije.

10. *Kdo ima vpliv na vaše poslovanje? Kdo spremlja vaše aktivnosti in vaš način poslovanja?*

Na nas vplivajo spremembe na trgu. Vidite to tablo? To je tabla primerjave za naš nov projekt. Naše plovilo je na sredini in okoli so naši konkurenti s celega sveta. Mi preučujemo in analiziramo vsa druga plovila – katere so njihove glavne lastnosti, izgled, koristi, pomanjkljivosti ... Skušamo identificirati nišo. Mi ne moremo tekmovali z velikimi proizvajalci, ki proizvajajo na tisoče plovil letno. Mi potrebujemo nišo. In hibrid je ravno to. Niša. Tudi druge glavne lastnosti Greelina so niša. Veliki proizvajalci plovil se specializirajo za posamezne segmente uporabnikov (mlade, družine, upokojene). Mi skušamo zadovoljiti potrebe treh generacij z enim plovilom. Naš koncept je zagotoviti udobno okolje za plovbo in bivanje na vodi, podobno udobje, kot ga imamo doma. Podobni gospodinjski aparati, velik hladilnik, indukcijski štedilnik, mikrovalovna pečica, vse od lokalnega proizvajalca Gorenje. Lahko uporabljate sušilec za lase, brez da bi se spraševali, kje ga vključiti. Glavni koncept plovne izkušnje je enostaven in udoben prostor kot doma. Dom stran od doma. Ta koncept omogoča, da na plovilu ostanete, kolikor želite, saj ima udobje doma. To, da je plovilo hibrid, je samo dodatna prednost. Zanimivo je tudi to, da je veliko naših uporabnikov lastnikov avtomobila Tesla. Za njih je lastništvo našega plovila pravo delovanje v smeri trajnosti.

11. *Kdo so vaši glavni dobavitelji? Zakaj ste izbrali ravno njih?*

V glavnem uporabljamo evropske dobavitelje, kot so npr. Volvo Penta (največji proizvajalec motorjev za plovila), Bisol, lokalni proizvajalec solarnih panelov, Gorenje za gospodinjske aparate, okna Resnik, lokal-

ne proizvajalce pohištva, podjetje Roto ... veliko lokalnih ponudnikov. Naša filozofija je uporabljati najboljše materiale in če jih dobimo lokalno, je to še toliko bolje. Tudi to je družbeno odgovorno. Mi podpiramo lokalne proizvajalce.

12. *Katera partnerstva ima podjetje? Ali je podjetje aktivno v kakšni mreži ali konzorciju? Kako ti odnosi prispevajo k ustvarjanju vrednosti za vaše podjetje?*

Nimamo partnerstev. Mi smo malo zasebno podjetje. Lahko se zgoditi v prihodnje, a na trenutni stopnji razvoja tega ne potrebujemo. Seveda imamo mrežo – mrežo z našimi dobavitelji, preko 300 jih je, od tega jih je 240 lokalnih. Ta podjetja ne delajo samo za nas. So neodvisna. Delajo tudi za druge industrije, ne samo navtično.

102

13. *Kako opredeljujete kakovost? Katere aktivnosti ali kompetence (training, raziskave, razvoj, načrtovanje) uporabljate za zagotavljanje vaših standardov kakovosti?*

Imamo oddelek za zagotavljanje kakovosti. Vsako plovilo, ki pride iz proizvodnje, testiramo. Manjša plovila testiramo v rezervoarju/bazenu (tank), ki ga imamo tu, večja odpeljemo v Koper, pristanišče, ki se nahaja 140 kilometrov od naše proizvodnje. Večina proizvajalcev ne izvaja takšnih vodnih testov. Ugotovili smo namreč, da je lažje odpraviti manjše napake pred prodajo. Tudi naša politika je takšna, da želimo, da je kakovost naših proizvodov nadpovprečna. Imamo tudi procedure za inšpekcijo plovil.

14. *Katere finančne vire ima podjetje? kateri so ključni stroški v podjetju in področja investicij?*

V glavnem uporabljamo zasebna sredstva in banke. Približno 20 % stroškov so stroški dela, ostalo so materialni stroški.

15. *Kakšen je vaš pogled na prihodnji razvoj podjetja? Kaj lahko vpliva nanj? Ali bo trajnost imela kakšno vlogo v prihodnem razvoju podjetja? Zakaj?*

Želimo si razširiti proizvodnjo. Poleg jaht bi radi proizvajali tudi jadrnice. Včasih smo proizvajali jadrnico Shipman 80 (Seaway), ki je bila najdražji proizvod, ki je bil izdelan v Sloveniji (cena je bila pet milijonov evrov). Še vedno si želimo proizvajati hibridna plovila, če bo po njih povpraševanje. Naslednji korak so zagotovo čisto električna plovila, vendar za to še ni infrastrukture (polnilnice). Npr., Tesla ima uspeh, ker so si ustvarili svojo super omrežje polnilnic. Proizvodnja plovil nima tega

vpliva, ne more ti zagotoviti več električne energije v marinah. Včasih lahko traja dneve, da si ponovno napolniš baterije. To za uporabnike ni sprejemljivo. Obstajajo rešitve za plovila po jezerih. A to je lahko spet niša znotraj niše. Obstajajo določena pristanišča v Italiji, kjer je prepovedan dostop, če nimaš električnega motorja.

Če zaključimo, ta industrija je zelo občutljiva na vse pretrese in krize na trgu. Mi smo prisotni na skoraj vseh trgih, skoraj v vsaki državi na svetu. Npr., v VB na tečaj funta vpliva brexit. Posredniki se pritožujejo, da kupci imajo denar za plovila, a jih zaradi nepredvidljive prihodnosti ne kupujejo.

Podjetje Seascope, d. o. o.²

1. Kako bi opisali zgodovino razvoja podjetja? Kateri so bili ključni mejniki?

Skupaj s partnerjem (Andraž Mihelin in Kristian Hajnšek) sva naredila podjetje. Pred tem sva imela športni projekt – z dvema majhnima jadrnicama sva jadrala čez Atlantik. To je trajalo 4 leta. Imela sva dobrega sponzorja, pri katerem sva bila zaposlena, tako da sva se lahko popolnoma posvetila projektu. Takrat sva videla, da v Franciji obstaja čisto drug koncept jadrnic kot drugje po svetu in bilo je evidentno, da so par generacij razvitejše kot ostale. Oni so do konca razvili koncept, da lahko z jadrnico sam jadraš po oceanih, in posledično razvili barke, ki so za to prilagojene. Rodila se je ideja, da bi bilo to, kar imajo Francozi, fino imeti to tudi doma. Domač trg je »OK«, ampak hitro vidiš, da je premajhen, glede na to, da imaš danes globalen trg, kjer zelo enostavno nasloviš Nemce, Francoze kot prve trge. Ideja je bila, da po tem športnem projektu narediva poenostavljeno verzijo najine športne barke. Leta 2007 sva ustanovila podjetje in začela delati ta prvi model – 5,5 metrov dolgo barko (Seascope 18). To je lepo teklo, izdelava je bila zaupana podizvajalcu, kar je bilo super, saj nisva potrebovala velikega začetnega kapitala. Izdelava je bila zunanja, s Francozi smo imeli skupni dizajn; imeli so vhodno in izhodno kontrolo kakovosti; vse, kar je bilo vezano na prodajo in marketing, je dejansko predstavljalo dva človeka. Dejstvo je, da se pri prvi barci hitro vidi, ali uspeš ali ne; proizvod mora biti »OK«, a moraš pri tem imeti tudi malo sreče. Mi smo jo imeli, barka se je uspešno prodajala. Že takoj prva je dobila naziv evropska barka leta. Promet je rasel. Prvi mejnik se je zgodil, ko smo prišli do enega milijona prihodkov, je prišlo do »plafona«, trg namreč prenese 50–60 jadrnic na leto. Denarja se je ne-

2 Intervju je bil narejen z Andražem Mihelinom, lastnikom in direktorjem podjetja, januarja 2018.

kaj nabralo, začeli smo razmišljati, kam bi investirali, in smo se odločili, da naredimo večjo, osemmetrsko barko (Seascape 27). Za drugi produkt je tipično, da narediš napako. Ne napako v smislu kakovosti proizvoda – barka je bila super s stališča dizajna, bila pa je poslovno povsem zgrešena. Bila je prekompleksna za naš poslovni model zunanjega izvajanja (angl. *outsourcing*). Čeprav smo imeli podpisane pogodbe s podizvajalci, se je izkazalo, da tega produkta niso bili sposobni zgraditi. Potem smo morali preko dragega in naporenega obdobja treh let (2011, 2012, 2013) najti drug poslovni model in vzpostaviti lastno proizvodnjo, zaposliti svojo ekipo. Izbrali smo fante iz gradbeništva, saj smo želeli razviti drugačno kulturo, kot je obstajala v navtični industriji. Našli smo poslovni prostor, naučili nove sodelavce, kako se izdeluje barke, in začeli delati Seascape 27. Potem se je izkazalo, da s tem modelom barke podjetje ne zasluži dovolj, da bi se pokrili vsi stroški. Ugotovili smo, da organizacijsko in kapitalsko nismo bili pripravljeni za to tranzicijo. Relativno poceni smo prodajali deleže v podjetju in relativno drago dobivali dodatni denar pri bankah in kreditorjih. Potem smo leta 2016 izdelali še en model (Seascape 24). Imeli smo srečo, da so bile vse te barke uspešne in dobro prodajane. Leta 2017 smo naredili še eno mini jadrnico, ki gre na streho avta (dolžina 4,3 metra). S temi štirimi barkami verjamemo, da bo ta novi poslovni model imel smisel – ustvarjaš 5 mio prihodkov in imaš pribl. 10 % EBITDA. Če povzamemo, podporne aktivnosti niso sledile proizvodnji in poslovnemu modelu. Največji problem je bil drugi model barke, ker smo bili preveč samozavestni, kar je tipično, če si uspešen s prvim produktom in imaš premalo izkušenj. Ta model je bil fenomenalen, ampak nekompatibilen s poslovnim modelom. Če bi bil človek izkušen, bi v naprej pripravil neke komponente (predvsem kapital), da bi enostavneje prešel z enega na drugi poslovni model. Zato smo potrebovali kar nekaj časa, da smo stabilizirali podjetje na novem poslovnem modelu/platformi.

2. *Kako bi opisali poslovno strategijo podjetja? Katere so glavne sestavine vašega uspeha? Kako ste jih razvili?*

Če delimo poslovne strategije na konkuriranje s ceno ali neceno (kakovostjo), pri nas ne gremo zgolj na konkuriranje s kakovostjo proizvoda, ampak s kakovostjo celovite izkušnje. Ključna diferenciacija med nami in konkurenti je, da veliko bolje razumemo, kaj jadrnica je, predvsem zaradi najinih izkušenj pri jadranju. Zato se ne ustavljamo pri tem, da naredimo zgolj barko z določenimi tehničnimi lastnostmi, ampak je za nas jadrnica vmesnik (angl. *interface*) med človekom, morjem in vetrom. Kakorkoli se to sliši enostavno, je bistvo uspeha v tem, da je vme-

snik čim zabavnejši in obenem čim nevidnejši v smislu uporabe. Tu mislim, da je naša dodana vrednost. Ko mi dizajniramo barko, ob tem dizajniramo tudi dogodke za lastnike, neke podporne storitve in aktivnosti. Ko si enkrat kupil barko, nisi kupil samo produkta. Tu se dejansko skriva naša diferenciacija. Pri ceni moraš biti seveda korekten; ne smeš iti predaleč, ker si zmanjšaš število kupcev. Ko delamo barko, nikoli ne razmišljamo o ceni. Razmišljamo o tem, kakšne lastnosti ima barka, in potem to čim učinkoviteje izdelamo. Na koncu dobljeni ceni izdelave dodamo našo maržo in dobimo ceno za kupca. Želimo biti ekstremno prijazni uporabniku. Želimo poenostaviti vmesnik. Verjamemo, da je jadranje zelo kompleksna dejavnost, a ima današnji človek zelo malo časa. Zato uporabniku želimo poenostaviti izkušnjo jadranja. Za primer naj navedem pametne telefone. Ti imajo obilo možnosti prilagajanja posamezniku (angl. *customization*), a ta običajno nima časa za to. Zato je naše poslanstvo kot profesionalnih jadrancev, da za končnega (rekreativnega) uporabnika poenostavimo vmesnik. Vseeno, za kaj gre, ali za barko ali za aplikacijo ali dogodek, bistveno je, da se pri uporabi končni uporabnik ne ukvarja več s prilagajanjem nastavitev, ampak proizvod samo uporabi oz. se odloči, ali mu je »fajn« ali ne. Pomagamo tudi mreži prodajalcev, ki so kompatibilni z našo zgodbo.

3. *Kateri so glavni viri, kompetence in aktivnosti vaših glavnih konkurentov?*

Običajno uporabim izjavo Robina Williamsa: »*Competition could be a good idea.*« Nimamo zares neke konkurence. Ta konkurenca, ki je, v smislu bark, ki so približno enako dobre, je preveč fokusirana na same barke in nič ne dela na izkušnji jadranja, zato to dejansko ni naša konkurenca. Naša konkurenca so druga doživetja (proizvajalci surfov, koles, kajtov, supov). Mi delamo produkte, ki so v nekem (nižjem ali višjem, odvisno od države) srednjem razredu, kjer se ponuja neko sprostitev, stik z naravo. Naša aktivnost je družinam prijazna (angl. *family inclusive*), ker lahko otroke in ženo vzameš s seboj na barko. Barka ni nujna dobrina; je nekaj, česar ne potrebuješ. Naša konkurenca so dejansko vsi, ki ponujajo zunanje ali »*outdoor*« aktivnosti. To je veliko bolj naša konkurenca kot druge znamke bark. Po prodaji bark smo že vodilna znamka na svetu. To so samo barke. Tam, kjer prednjačimo, so dejansko »*outdoor*« doživetja.

4. *Kdo kupuje, uporablja oz. konzumira vaše proizvode in storitve? Katero vrednost zagotavljate svojim potrošnikom? Kakšno interakcijo imate z njimi?*

Na to smo delno že odgovorili v prejšnjih odgovorih. Naši glavni trgi so Nemčija, Francija in skandinavske države. Zadnje čase se nam naka-

zuje Amerika, potem pa še posamično drugi kontinenti, Japonska npr. predstavlja 5-% delež. Kitajska za nas še ni zanimiv trg, ker moraš biti precej večji igralec, da se ti tam spleča igrati. Japonska ja, ker je veliko bolj poslovno urejena, Kitajska pa je pravi Divji zahod. Težko bi definirali kupce glede na starostno strukturo (razpon 30–60 let), bolj gre za stanje duha – ko začutiš potrebno po »*outdoor*« aktivnostih, po spremembi. Ženskih kupcev je malo, morda 3–4 %. Distribucija gre preko posrednikov (80 %), 20 % prodamo direktno, predvsem v južno Nemčijo in Slovenijo. To smo si zadržali kot svoj »domač« trg.

5. *Kako podjetje integrira inovativnost v svoje poslovanje? Ali lahko navedete nekaj primerov? Ali so vas k inoviranju spodbudili konkurenti ali morda regulativa, spodbude?*

106

Osnovno orodje, ki ga uporabljamo, je pristop dizajnerskega razmišljanja (angl. *design thinking*) in posebej model dvojnega diamanta (angl. *double diamond*). Delamo vedno z zunanjimi partnerji. Imamo industrijske oblikovalce, Gigodesign Ljubljana, in enega najboljših navtičnih oblikovalcev/arhitektov, Francoza Sama Manuarda, ki je z nami od vsega začetka, kar je velika prednost. Imamo zelo enostaven dizajn, izogibamo se »stylingu«. Začnemo s problemom, ki ga želimo rešiti. Verjamemo, da mora biti neka rešitev problema tudi vizualno najustreznejša. Potem pa imamo še nekaj manjših podjetnikov, ki nam pomagajo. Imeli smo srečo, da smo preko Kompetenčnega centra za design management – KCDM pridobili veliko znanja o le-tem (smo člani KCDM 1 in 2). Tam je bilo veliko izobraževanj, kjer smo se npr. naučili, da obstaja storitveni dizajn, začeli smo ga uporabljati pri dogodkih, pa kako uporabljati dvojni diamant ... Če povzamem, dobili smo ključna orodja za kreativno in inovativno delovanje.

6. *Kako podjetje integrira trajnost v svoje poslovanje? Ali lahko navedete nekaj primerov? Ali so vas k trajnosti spodbudili konkurenti ali morda regulativa, spodbude?*

Drugi niso vplivali na naše razmišljanje o trajnosti. Trajnost izhaja iz našega poslovnega razmišljanja, osnovnega koncepta, kako jadрати, in življenjskega nazora. V bistvu imamo v Sloveniji srečo, da po eni strani nimaš specialistov za določena področja, kot bi jih imel v Franciji ali Nemčiji, po drugi strani pa imaš veliko multipraktikov – npr. Da Vinci, ki ima več svojih specializacij. Niso vsi na nivoju, da bi lahko delali za najboljše, pa vendar, ko potrebuješ neko informacijo ali rešitev, dobiš odgovor takoj. Ta mreža, ki obstaja v Sloveniji, morda ni svetovni vrh v smislu

ekspertize, ampak je v smislu multidisciplinarnosti reševanja problemov fenomenalna. Za tak produkt, kot ga delamo mi, in glede na to, da ne delamo raket ali električnih avtov (čeprav je Rimac dokazal, da se tudi to da), menim da je ta mreža izjemen kapital in ga s pridom izkoriščamo. Zato za nas ni opcija, da bi vse skupaj nekam preselili, npr. v države z nižjimi stroški dela, na Poljsko ali Kitajsko. Ko razmišljamo o tem, koliko je naša poslovna dejavnost ekonomsko trajna, lahko rečem, da ne bi imeli možnosti na trgu, če bi se fokusirali ozko samo na navtično dejavnost oz. na proizvodnjo malih bark. Če pa razmišljaš širše o tem, da proizvajaš nekaj, kar je »outdoor« aktivnost, pa je to mega trend. Danes ta trend generira veliko povpraševanje ljudi, ki bi v relativno kratkem času radi dobili vrhunsko doživetje, ki ni doživetje za (TV- ali računalniškimi) ekranom.

7. *Kakšen je vaš vpliv na družbeno okolje? Ali lahko navedete nekaj primerov, kjer ste družbeno aktivni? Ali izvajate kakšne aktivnosti, ki se nanašajo na družbeno poslovno odgovornost?*

Radi bi spremenili način, kako ljudje gledajo na jadrnice in jadranje kot panogo. Jadranje lahko pomeni veliko stvari in to dožemanje se drastično spreminja v zadnjih 20 letih; lahko je prestiž, lahko je dokazovanje nekega družbenega statusa, lahko je preprosto orodje za potovanje, kot so npr. charter jadrnice. Te so dandanes dejansko postale avtodomi, niso več jadrnice v pravem smislu. Jadranje v prvinskem smislu, kjer se povežeš z vodo in vetrom, je začelo izumirati. Ljudje so dobili občutek, da barka mora biti velika. Pri dizajnu bark je prišlo do prepleta družbenega dokazovanja in udobja na vodi, kot ga imaš doma. Izkušnja, zakaj greš na vodo, pa se je izgubila. Vedno smo bili prepričani, da je ta izkušnja največ, kar ti jadrnica lahko da. Če želiš udobje, je bolje ostati doma, ker ni večjega udobja kot dom. Radi bi spremenili to prepričanje, ne zgolj v svojem podjetju in znamki, temveč v celotni panogi. Radi bi sprovcirali celotno panogo, da se vrne k prvinskosti, da so barke krajše. Ni res, da je vsaka barka za meter prekratka; v resnici je vsaka za meter predolga. Če se lahko ponovno vrnem h konkurenci: jaz bi si želel, da bi je imeli več. To bi pomenilo, da smo ostale proizvajalce uspeli prepričati, da je to prihodnost panoge. Edini način, kako bomo to dosegli, je, da jim pokažemo, da se tak način dela bolj splača kot to, kar počnejo oni. To je tudi ekonomska trajnost, ki jo moramo dokazati. Ko bomo to dokazali, bo panoga sledila. To je potem nek multiplikator učinka, ki je lahko ogromen.

8. *Kakšen je vaš vpliv na okolje? Ste kaj družbeno aktivni? Ali je kaj aktivnosti, ki se nanašajo na okoljsko odgovornost?*

Navtika na žalost ni super ekološka panoga v smislu proizvodnje (ker se uporabljajo lepila, plastika), je pa v smislu majhne količine izpustov, še posebej jadrnanje. Trenutno delamo na evropskem projektu za malo barko, ki se reciklira. Trup bomo izdelali iz smole, ki jo je možno reciklirati oz. ponovno oblikovati (angl. *reshape*), ker je termoforna. Torej, ko barka odsluži svojemu namenu, jo lahko stopiš, vzameš ven vlakna in izdelaš na novo. To je trenutno testni pristop, ki ga bomo uporabili na barki 4,30.

9. *Kdo ima koristi od vaše poslovne aktivnosti, proizvodov in storitev, če niso v neposredni poslovni povezavi z vami?*

Največ ti, ki ponujajo storitve, ki so vezane na naše barke. Šole, centri. Morda je vpliv tudi v tem, da smo Slovenci sposobni oblikovati jadrnice, ki dobivajo nagrade kot najboljše jadrnice v Evropi.

10. *Kdo ima vpliv na vaše poslovanje? Kdo spremlja vaše aktivnosti in vaš način poslovanja?*

Najbolj naš razvoj spodbujajo uporabniki naših bark. Okoli podjetja je ustvarjena cela skupnost lastnikov in uporabnikov bark, ki si delijo naše vrednote in pogled na jadrnanje. Ti lahko narediš nekaj, kar je funkcionalno, ampak če zadaj nima filozofije/zgodbe, je to samo produkt. V tem primeru moraš povedati in izpostavljati vse mogoče tehnične lastnosti proizvoda, kar je pa v primeru, da je zadaj filozofija, uporabniku skoraj nepomembno. Če citiram misel našega uporabnika iz Norveške: »*Comfort makes you fat, dumb and stupid.*« To je naš pogled – z udobjem se pretirava. V resnici se korist skriva drugje. Ko imaš enkrat tak koncept, imaš produkte, ki to podpirajo, imaš dogodke, ki to podpirajo, dobiš skupnost, ki to razume in sama generira neko pozitivno povratno informacijo. Iz tega je razvidno, da smo uspeli prepričati uporabnike, da je nekaj, kar ima manj udobja, boljše! Posledično tudi proizvodnja stane manj in je tudi okoljsko sprejemljivejša.

S stališča »motorja razvoja« je to lahko največ, kar lahko imamo. Negativno pa je to, da je to luksuzen produkt. To smo odlično videli v času recesije, ko se je prodaja v panogi zelo zmanjšala. Mi smo takrat ravno začeli oz. smo rasli, imeli smo relativno nizko količino bark, ki smo jo ponujali na trgu, ki še ni ponujal takšne barke. Definitivno smo imeli srečo oz. dober »timing«. Če bi vstopili na trg, ko je bil ta stabilen, bi bilo vprašanje, ali bi uspeli. Tako pa so se močne znamke čisto preveč ukvarjale s svojim preživetjem in se niso imeli časa ukvarjati z nami. Prostor na trgu

je nastal zaradi našega precej drugačnega produkta, mi verjamemo, da je precej naprednejši, imeli smo priložnost z majhnim številom bark (30–50 bark) zgraditi bazo in kapital, ki je omogočila nadaljnji razvoj podjetja. Vse zadeve v poslovne okolju vplivajo. Npr., brexit nam trenutno zelo komplicira delovanje na britanskem trgu, ker se ljudje zavedajo, da bo funt čez leto, dve zagotovo močnejši, kot je sedaj, in odlašajo z nakupom. To po mojem mnenju najdirektnije negativno vpliva na naše poslovanje. Da bi rekel, da nekaj vpliva s strani konkurence, npr. dumpinške cene, akcije, pa do sedaj nismo zaznali. Države ne bom kritiziral. Dejstvo je, da bi se dalo stvari speljati bolje in tudi slabše. Fino bi bilo, da bi bilo v podjetniškem okolju kaj logičnejše in stabilnejše. V resnici delaš v okolju, ki ga imaš. To je ena stvar, ki se jo naučiš v jadraniu, še posebej, ko jadraš sam. Nima se smisla pritoževati, da je vetra premalo ali valov preveč. Če imaš vpliv na to, vplivaj! Če nimaš, se prilagodi! Vse ostalo je čista izguba energije.

11. Kdo so vaši glavni dobavitelji? Zakaj ste izbrali ravno njih?

Izpostavil bi dva dobavitelja. Prvi je Ultramarin, slovenska firma, ki nam dela surove kose plastike. Drugi pa je CompoTech, češka firma, ki dela karbonske cevi, ki jih uporabljamo za jambore in vse ostalo. Slednji so zelo inovativni in se poznamo od njihovih začetkov. Zdaj pa so že zelo velika firma, ki dela tudi za avtomobilsko industrijo.

12. Katera partnerstva ima podjetje? Ali je podjetje aktivno v kakšni mreži ali konzorciju? Kako ti odnosi prispevajo k ustvarjanju vrednosti za vaše podjetje?

V mrežah nismo, tudi v konzorcijih ne. V podjetju imamo 7 partnerjev, kar je zagotovo slabše, kot če bi bili trije, po drugi strani pa smo do sedaj uspeli vsa nekako rešiti s konsenzom. 2 sva ustanovna partnerja, 5 partnerjev je kapitalskih. Število partnerjev je živa stvar. Zadnje čase se je povečevalo, morda se bo v neki točki spet zmanjšalo. Bo kdo izstopil in bo vstopil močnejši partner. V neki točki bomo zagotovo potrebovali neko partnersko strukturo, ker smo zelo ambiciozni in bomo potrebovali več virov.

13. Kako opredeljujete kakovost? Katere aktivnosti ali kompetence (training, raziskave, razvoj, načrtovanje) uporabljate za zagotavljanje vaših standardov kakovosti?

Pri nas je glavno definirati, kaj kakovost sploh je. Po moje je kvaliteten produkt tisti, ki je ravno prav dober v smislu dobrega razmerja med ceno in kakovostjo. Imeli smo npr. dobro izobraževanje o kakovosti dizaj-

na. Tam so jasno definirali, da je to »*sweet spot*«; če narediš nekaj »*underdesigned*« ali »*overdesigned*«, je oboje slabo. Pri nas je isti pristop. Ko ugotoviš, kje je »*sweet spot*«, ni jasnega kriterija. Mi delamo po principu, da definiramo funkcionalnost produkta ali storitve, ki bi jo radi imeli. Na podlagi te funkcionalnosti ugotavljamo, kje so glavni problemi na poti do nje. Te probleme rešimo, kar se da učinkovito in kvalitetno v smislu, da uporabimo res dobre oblikovalce, partnerje, zberemo materiale, ki so ravno zadosti dobri. Morajo biti znova funkcionalno zadosti dobri za reševanje nekega problema (teža, forma ...) in na koncu prideš do nekega produkta, ki je za reševanje tega problema po tvojem mnenju najboljši možen. Pogledaš, koliko si imel stroškov, in postaviš ceno. Ta kvaliteta ni nekaj, kar bi si izmislil, npr., tam mora biti gladko kot steklo, tukaj moramo imeti nek les zato, ker ljudje mahagonij percipirajo kot kvaliteten les. V bistvu vse izhaja iz definicije funkcionalnosti in rešitve te funkcionalnosti. To je to. Poleg tega smo v lanskem letu začeli z oblikovanjem standardov za storitve, ki jih izvajamo sami ali s partnerji. Obstaja nabor zahtev, ki jih dogodek mora izpolnjevati, imamo ljudi na terenu, ki pomagajo lokalnim posrednikom, da izvedejo dogodke, tako da menim, da imamo zadeve pri storitvah kar urejene, so pa vedno možnosti izboljšav.

14. *Katere finančne vire ima podjetje? kateri so ključni stroški v podjetju in področja investicij?*

Finančni viri so kapitalski – posojilo kapitalskih partnerjev je trenutno naš največji finančni vir. Banke so zelo majhen vir, ker je ta predrag in ga je težko dobiti, če nimaš izjemnih poslovnih rezultatov. Ko imaš takšen rezultat, jih pa dejansko ne potrebuješ. To je »*catch*«; ko ti gre dobro, ti ponujajo denar, ki ga ne potrebuješ, in obratno. Največje investicije so vedno v produkte, saj so orodja za izdelavo zelo draga. V zadnjem času gre vse več denarja tudi v storitve, saj želimo digitalizirati določene podporne storitve. Kar se tiče stroškov, so največji strošek material, zaloge in čedalje več ljudje. V bilanci uspeha material in podizvajalci predstavljajo pribl. 60 % vseh stroškov.

15. *Kakšen je vaš pogled na prihodnji razvoj podjetja? Kaj lahko vpliva nanj? Ali bo trajnost imela kakšno vlogo v prihodnem razvoju podjetja? Zakaj?*

Mi smo pred desetimi leti stavili na koncept, da je ta segment jadrnja potrebno na novo izumiti. Da obstaja drugačen pristop k jadrnanju, ki ga je potrebno uporabiti. To usmeritev smo postavili na podlagi tega, kar smo videli pri razvoju športnih bark. Sedaj, po desetih letih, ugotavljamo,

da smo zadeli pravi koncept. Najprej so to prepoznali novinarji, počasi pa tudi drugi proizvajalci. Da smo zadeli koncept, kažejo tudi nagrade. Imamo 14 mednarodnih in nacionalnih nagrad. Vse barke imajo naslov ameriška barka leta, dve od treh imajo naziv evropska barka leta in potem še nacionalne nagrade. Prvi korak so bile nagrade, potem seveda kupci, ki so kupili te zadeve. Počasi se nam približuje tudi konkurenca, vendar imajo problem, saj ne morajo tako radikalno posodobiti svoje linije. Se pravi, če zamudiš neko spremembo v panogi, zelo težko ujameš vodilne proizvajalce. Orodja so zelo draga, še posebej pri nas, in če imaš 6–7 modelov, ne moreš reči »Tega ne bom več delal, sedaj bom delal čisto drugačne barke«. Če pa zamenjaš en model, ostalih 6 izpade totalno neumnih. Tu vidimo, da je še ogromno priložnosti za rast navzgor in navzdol po velikosti bark. Glavni izziv pa je v tem, kako zagotoviti zadostne finance, ker vemo, da bo rast velika, kako konstantno izboljševati ekipo, procese, saj že nekaj let nismo imeli stabilnih razmer (recimo, isti ljudje na začetku in koncu leta v vodstveni ekipi, v operativnem segmentu teh problemov ni). Leto 2018 imam za relativno predvidljivo leto. Ekonomska trajnost ima zagotovo največjo vlogo v bodočem razvoju podjetja, prav tako družbena, vse bolj pa, upam, tudi okoljska. Po mojem mnenju bi tudi proizvodnja jadrnic morala postati bolj okoljsko trajnostna, saj je jadrnica simbol trajnostnega transporta po morju. Zato ni primerno, da se ne ve, kako reciklirati barko, saj ko gradiš barko, proizvajaš obilo odpadne plastike, ki je prav tako problematična za reciklažo.

Zaključek

SVP Yachts (bivši Seaway) je v Sloveniji sinonim za vrhunski dizajn in inovativnost pri izdelavi plovil. Zanimivo je, da tudi najboljši in mednarodno najbolj nagrajen proizvod ni garancija za uspešno poslovanje, kar nakazuje na pomen ustreznega poslovnega modela in učinkovitosti operativnega izvajanja za dolgoročno uspešnost. Samo podjetje je ravnó v času recesije zabredlo v finančne težave in propadlo. Zanimivo je tudi to, da se je rešitelj pojavil znotraj sistema. Bivši distributer iz Rusije je imel dovolj poguma in sredstev, da je s proizvodnjo nadaljeval, ohranil in nadgradil podjetje.

Bistveno sporočilo primera Greenline (in tudi Seascape) je, da je smiselno, da slovenski proizvajalci iz katerekoli gospodarske dejavnosti najdejo nišo, kjer bodo lahko poslovno uspešni, ter da prodajajo globalno, saj je slovenski trg premajhen za prodajo luksuznih dobrin. Drugo pomembno sporočilo je, da morajo biti pionirji, začetniki novega trenda. Ustvariti morajo nekaj, kar pred tem še ni obstajalo. Z novostmi so uspe-

li, bili nagrajeni s strani stroke, kar je posledično imelo veliko prepoznavnost in rezultiralo v želji po nakupu teh plovil. Greenline 33 je prejel največje število mednarodnih nagrad v zgodovini. Osnovni koncept je bil ustvariti dom na plovilu, ki pa bo hkrati okolju prijazno in uporabniku cenovno prijaznejše zaradi hibridnega pogona ter manjše porabe goriva. Glede na prodajne rezultate jim je to zagotovo uspelo.

Kaj nas je naučil primer podjetja Seascape? Prva misel v zvezi s tem podjetju je, da sta se za proizvodnjo plovil odločila človeka, ki sta jadranje zelo dobro poznala, preskušala na prekoceanski plovi, verjela v sebe in ljubila ta način življenja.

Še pomembnejše od tega je bilo to, da to nista bila zgolj nova proizvajalca plovil, temveč sta želela ustvariti neko novo zgodbo, nek nov koncept. Naprej sta šla v popolno nasprotno smer od ostalih proizvajalcev, ki so želeli uporabnikom z vsako ladjo dati več udobja. Njihov pristop je bil – ponovno se povežimo z naravo. Naredimo jadranje spet prvinsko. Bistveno je oblikovanje plovila v smislu manj je več. Izdelava takšnega plovila stane manj, a verjetno tudi pri izdelavi kompleksnejših, z opremo bogatejših plovil ne bi mogli slediti velikih igralcem na trgu, zato je bilo potrebno razviti nov koncept. S svojo zgodbo in konceptom so dobili prve nagrade, večjo prepoznavnost in večji krog sledilcev.

Pomembno je poudariti, da se niso ustavili zgolj pri tem. Svojim sledilcem (kupcem in uporabnikom) so ponudili stalno komunikacijo skozi dogodke, kjer lahko svoja doživetja delijo s svojimi somišljeniki. Torej, niso se osredotočili zgolj na proizvod, temveč tudi na pred- in poprodajne aktivnosti, s katerimi svoje uporabnike »prepričujejo«, da ima njihov proizvod poseben status, da je posebno stanje duha za posebne ljudi – tiste, ki želijo prvinska doživetja v naravi.

Pomembna lekcija podjetja je tudi njegov razvoj od prvega uspešnega podjetniškega podjema do prve finančne krize. Podjetje je pri drugem plovilu zapadlo v finančne težave, ki so jih uspešno rešili z zunanjimi finančnimi viri. Iz tega so se naučili, da morajo bolje načrtovati rast, predvsem pri podpornih poslovnih aktivnostih, ne toliko pri razvoju plovil. To dejstvo lahko laika zmede, saj bi bilo normalno pričakovati, da je težje razviti dober proizvod kot dobro izpeljati druge poslovne aktivnosti.

Obe podjetji sta v obstoječem trenutku našli zase optimalen poslovni model, ki jima omogoča uspešno poslovanje in razvoj novih projektov. Obe podjetji sta se v preteklosti v času globalne recesije soočili tudi s finančnimi težavami, kar je za obe prineslo spremembe v lastniški strukturi.

Kar se tiče posameznih vidikov trajnosti, bomo najprej izpostavili okoljsko trajnost. Plovila Greeline so plovila s hibridnim pogonom na

sončno električno energijo, kar jih v osnovi (poleg jadrnic) dela za okolju najprijaznejša plovila. Poleg tega Greenline izdelujejo z najbolj »čisto« tehnologijo izdelave plovil, t. i. vakuumsko infuzijo, in ob upoštevanju vseh strogih okoljevarstvenih predpisov. Naš drugi primer, podjetje Seascope, izdeluje jadrnice, ki so v osnovi najbolj ekološko plovilo. Kljub temu pa se le-te izdelujejo iz plastike in različnih okolju neprijaznih lepil; izpostavljamo, da se podjetje tega zaveda in je pristopilo k projektu, kjer bo jadrnica izdelana na tak način, da jo bo mogoče po koncu uporabnosti stopiti in ponovno oblikovati novo (reciklaža).

Ekonomska trajnost je razvidna iz več načinov delovanje podjetij – od tega, kako zaposlujejo in plačujejo zaposlene, kakšno je obnašanje do dobaviteljev do poslovnih odnosov. Odgovorno podjetje se mora truditi za zmanjšanje odliva prihodkov iz lokalnega območja. Lokalno zaposlovanje in lokalni dobavitelji ter poslovanje z lokalnim prebivalstvom pomagajo: ustvariti delovna mesta, stimulirati podjetniške aktivnosti, povečati vlaganja v infrastrukturo ter dvigovati celoten standard življenja v regiji. Podpora lokalnemu gospodarstvu predstavlja ključ za dolgoročni uspeh. S stališča ekonomske trajnosti sta obe podjetji vzor vključevanja v lokalno skupnost, predvsem s stališča vključevanja lokalnih dobaviteljev, znanja in delavcev v proizvodne procese. Obe podjetji vidita delovanje v svojem okolju kot ključno prednost pri uspehu. Tudi v prihodnosti ne vidita ne smisla ne potrebe po selitvi proizvodnje iz Slovenije v države, kjer je delovna sila cenejša.

Kar se tiče družbene trajnosti, menimo, da je največja vrednost obeh podjetij, da predstavljata dokaz, da lahko tudi v Sloveniji proizvajamo visokotehnološke, inovativne produkte, ki so v svojih kategorijah nagrajeni kot najboljši na svetu. Z geostrateškega stališča je pomembno, da v Sloveniji premoremo navtično industrijo, ki ustvarja trende v svetovnem merilu, še posebej, če pomislimo na težave in omejitve, ki jih navajamo v uvodnem poglavju te knjige.

Če povzamemo, zgodba podjetja Seascope zares inspirira v smislu, kaj je možno storiti kljub temu, da so možnosti uspeha nične. Podjetje je začelo s proizvodnjo luksuznih dobrin (plovil) v času globalne recesije, a je preživelo in uspešno posluje že skoraj desetletje. Uspelo je z nišnim produktom in s celovitim konceptom prvinskega doživetja jadrnanja, ki je bil v času prihoda na trg popolnoma nov pristop.

Tako eno kot drugo podjetje je bilo začetnik nekega novega gibanja – Greenline z bolj ekološko plovbo z jahtami in Seascope sj pristnejšo plovbo z jadrnicami. Če Greenline pomeni več udobja na plovilu, še posebej za jahte manjše velikosti, pomeni Seascope ravno nasprotno, saj trdijo, da

je udobje za stvarno uživanje v naravi in pravo jadralsko doživetje nepotrebno.

Zanimivo je, da SVP Yachts (bivši Seaway) širi nišo s tem, da svoje potencialne uporabnike prepričuje, da gre v bistvu za lepo in udobno plovilo, ki ima možnost tudi hibridnega pogona. Seascap pa nišo širi v smislu, da tudi tiste, ki imajo radi adrenalinske in aktivnosti na prostem, nago-varja, da poskusijo jadranje, četudi tega še niso počeli.

Kakorkoli že, obe zgodbi sta kljub finančni krizi, vzponih in padcih slovenski ter globalni zgodbi o uspehu. Uspehu zaradi vizije lastnikov, pogumu in želji uspeti, uspehu zaradi vrhunskega oblikovanja, globalnega razmišljanja, zmožnosti povezovanja in iskanja najboljših rešitev, stalnega inoviranja, hitrega prilagajanja spremembam, upoštevanja idej uporabnikov, strasti do proizvodnje plovil, če naštejemo le nekatere značilnosti podjetjih, ki so nas globoko navdihnile.

Povzetek

Pričujoča monografija predstavlja stanje navtične industrije v Sloveniji, njene dobre prakse in možne pristope k trajnostnemu razvoju; pri tem avtorji izhajajo tudi iz raziskovalnih rezultatov mednarodnega projekta iBLUE. Celotna monografija je razdeljena v pet poglavij.

Uvodno poglavje je namenjeno predstavitvi navtične industrije v svetu in v Sloveniji. Od 28 evropskih držav jih ima kar 23 obalni pas. Med njimi je tudi Slovenija, ki ima najkrajši obalni pas med tistimi članicami, ki imajo dostop do morja. V uvodnem poglavju tudi pojasnujemo, zakaj smo pristopili k projektu iBLUE, katerega namen je usposobiti podjetja v navtični dejavnosti za trajnostno poslovanje s pomočjo dopolnjene metodologije razvoja poslovnih modelov (t. i. 3-PBM oz. 3-Pillars Business Model), ki integrira vse tri stebre trajnosti. V poglavju opisujemo, kako smo razvijali to metodologijo. Drugi del uvodnega poglavja je namenjen predstavitvi teoretičnih izhodišč preučevanja navtičnega turizma, od osnovnih opredelitev do vplivov na razvoj regij. Potem predstavljamo ponudbo navtičnega turizma v Sloveniji. Čeprav ima Slovenija samo 46 km obale, se na območju obalno-kraške regije odvijajo skoraj vse oblike navtičnega turizma. Za začetek razvoja navtičnega turizma v Sloveniji štejemo šestdeseta leta prejšnjega stoletja. Prva marina v Sloveniji je bila odprta leta 1974, in sicer Marina Portorož. Marini v Kopru in Izoli sta bili odprti več kot desetletje kasneje, in sicer leta 1990 in 1994. Na koncu omenimo še križarjenja kot obliko navtičnega turizma, ki je od leta 2005, ko je v pristanišču Koper pristala prva ladja za križarjenje, tudi prisotna v Sloveniji. Ugotovili smo, da je navkljub vpadu navtičnega turizma v Sloveniji v zadnjih letih križarjenje še vedno v porastu.

Drugo poglavje z naslovom "Navtična dejavnost v Sloveniji" v uvodnem delu opisuje prispevek navtčne dejavnosti k celotnemu in lokalnemu gospodarstvu skozi navedbe raziskovalcev in primere dobrih praks. Pri tem izpostavlja kontinuirano rast navtične dejavnosti v zadnjih 30 letih in posreden ali neposreden vpliv slednje na številne z njo povezane dejavnosti. Najpomembnejši poslovni segment navtične dejavnosti predstavlja jo marine. Ker proizvodne, trgovinske in storitvene dejavnosti, povezane z navtično panogo, obenem vključujejo aktivnosti, povezane z drugimi področji, se večina avtorjev pri ocenjevanju uspešnosti panoge izhodiščno usmerja v marine. V empiričnem delu prispevka je zato naprej predstavljena dejavnost marin v Sloveniji v obdobju 2013–2017, v nadaljevanju pa je prikazana primerjalna analiza uspešnosti poslovanja treh marin na slovenski obali ter povzeta vsebina polstrukturiranega intervjuja z vodstvom marin v Izoli in Portorožu. Razprava sintetizira ugotovitve teoretičnega in empiričnega dela ter v zaključku pripelje do sklepa in usmeritev za prihodnje raziskave.

116

V tretjem poglavju z naslovom »Trajnostni poslovni modeli in navtična industrija« je predstavljen pojem ‚poslovni model‘, ki se pogosto napačno interpretira in uporablja tako v strokovni kakor tudi v znanstveni literaturi. Izraz je bil namreč pogosto uporabljen kot sopomenka strategiji, strateškemu načrtovanju in modeliranju poslovnih procesov. Tovrstne razprave so še vedno aktualne, vendar se v akademski skupnosti počasi oblikuje pogled, temelječ na ideji, da strateško načrtovanje ni sinonim za poslovni model. V poglavju avtorja zaključujeta, da gre poslovni model razumeti predvsem kot naracijo o delovanju podjetja in da ti modelu postajajo vse bolj trajnostno naravnani. Vendar bo potrebnih še nekaj korenitih sprememb v razmišljanju managerjev in svetovalnih podjetij pa tudi raziskovalcev, predvsem v smeri, da poslovni model ni to, kar imaš, ampak to, kar pripoveduješ, torej predvsem proces in ne končni izdelek, izrisan na kanvasu ali drugem orodju reprezentacije. Z razvojem razumevanja, da ni pravega in univerzalnega okvirja poslovnega modela, pač pa »le« proces nenehnega inoviranja in spreminjanja poslovnega modela skozi naracijo, v katero so vključeni različni deležniki podjetja, se bo razvijal trajnostni poslovni model, ki bo imel resnično vrednost za podjetje, za družbo in za okolje.

Poglavje z naslovom »Kazalniki trajnosti v navtični industriji: od teoretske do empirične konceptualizacije« se posveča konceptu trajnostnega razvoja skozi vidik kazalnikov trajnosti na ravni podjetja in panoge. Trajnostni razvoj predstavlja enega izmed glavnih izzivov 21. stoletja, prav tako pa raste njegova pomembnost, ki se dotika tako vsakega posamezni-

ka kot vsakega podjetja. Ko govorimo o trajnostnem razvoju, ne moremo mimo dejstva, da je za uspešen trajnostni razvoj potrebno upoštevati vse tri stebre razvoja, in sicer gospodarskega, okoljskega in družbenega. Tako je zaželeno, da podjetja poleg ekonomske uspešnosti zasledujejo in vključujejo tudi aktivnosti, ki bodo imele pozitiven vpliv na okolje in družbo, v katerih živimo. Kakorkoli, zasledovanje ideje trajnostnega razvoja kot takšno žal ni dovolj. Podjetja, morajo tako kot ekonomsko uspešnost meriti tudi svoje vplive na okolje in družbo. To običajno dosegamo s pomočjo kazalnikov trajnosti, ki predstavljajo glavno orodje za oceno učinkovitosti trajnostnega razvoja. Tekom projekta iBLUE smo prepoznali potrebo po kazalnikih trajnosti, ki bi bili primerni za merjenje trajnosti v malih in srednje velikih podjetjih, ki delujejo v navtični industriji. S pomočjo Global Reporting Initiative (GRI) in obstoječe literature ter testiranja kazalnikov z MSP-ji iz navtične industrije smo razvili tri sezname kazalnikov trajnosti, ki so specifični in prilagojeni za različne tipe dejavnosti v navtični industriji.

Zadnje poglavje z naslovom »SVP Yachts in Seascape kot primera dobre prakse trajnostnega delovanja v navtični industriji« je namenjeno predstavitvi dveh dobrih praks delovanja v slovenski navtični industriji. SVP Yachts (bivši Seaway) izdeluje hibridna plovila pod blagovno znamko Greenway, ki jih je zasnovalo slovensko dizajnersko podjetje J & J Design. Seascape pa je proizvajalec jadrnic s poslanstvom ponuditi izkušnjo športnega jadranja na oceanih rekreativnemu jadralcu, kjer jadrnica služi kot vmesnik med človekom in osnovnima naravnima elementoma – vetrom in vodo. Omenjeni podjetji smo tekom dela na projektu iBLUE prepoznali kot predstavnika trajnostno usmerjenega poslovanja. Podjetji, predstavljeni v študiji primerov, posebej izstopata na enem ali več področjih trajnostnega razvoja – družbenem, ekonomskem ali okoljskem, na ostalih področjih pa sta vsaj v povprečju navtične panoge v Sloveniji. Metodologija je temeljila na izvedbi poglobljenih intervjujev s podjetji, ki zasledujejo dobre prakse s področja trajnosti v navtični industriji. Glavne ugotovitve opravljene raziskave temeljijo na potrebi po inovativnosti, vztrajnosti in trajnosti na področju navtične industrije. Obe podjetji z optimalnim poslovnim modelom dosegata odlične poslovne rezultate in skrbita za razvoj novih produktov. Svojim uporabnikom (kupcem) pa nudita tehnološko vrhunske in trajnostne (ekonomsko, družbeno in okoljsko) proizvode, ki so mednarodno nagrajeni in priznani s strani ostalih proizvajalcev in celotne navtične industrije.

Summary

This monograph aims to present the state of the nautical industry in Slovenia, its good practices and possible approaches to sustainable development. In doing so, the authors also draw on the research results of the international iBLUE project. The whole monograph is divided into five chapters.

The introductory chapter is aimed at presenting the nautical industry in the world and in Slovenia. Of the 28 European countries, as many as 23 have a coastal zone. Among them is Slovenia, which has the shortest coastal zone among those members that have access to the sea. In the introductory chapter we also explain why we have joined the iBLUE project, which aims to train companies in the nautical business for sustainable business with the help of an updated business model development methodology (the so-called 3-PBM or 3-Pillars Business Model), which integrates all three pillars sustainability. The chapter also describes how we developed this methodology. The second part of the introductory chapter is intended to present the theoretical bases of nautical tourism, from basic definitions to impacts on the development of regions. Then we present the offer of nautical tourism in Slovenia. Although Slovenia has only 46 km of coastline, almost all forms of nautical tourism take place in the Obalna - kraška region. The beginning of the development of nautical tourism in Slovenia is considered to be the 1960s. The first marina in Slovenia was opened in 1974, namely Marina Portorož. The marinas in Koper and Izola were opened more than a decade later, in 1990 and 1994. Finally, we mention cruises as a form of nautical tourism that is also present in Slovenia. It has existed in Slovenia since 2005, when the first cruise ship

landed at the port of Koper. We have found that nautical tourism in Slovenia has declined slightly in recent years, with the exception of cruises.

The chapter entitled “Nautical Activity in Slovenia” in the introductory part describes the contribution of nautical activity to the whole and local economy through the statements of researchers and examples of good practices. In doing so, it highlights the continued growth of nautical activity over the last 30 years and the direct or indirect impact of the nautical activity on many related economic activities. The most important business part of the nautical industry is represented by the marinas. Since the production, trade and service activities related to the nautical industry carry out activities in other fields as well, most authors are initially oriented to evaluate the industry’s performance based on marinas. Therefore, the empirical part of the paper presents the activities of marinas in Slovenia for the period 2013-2017, followed by a comparative analysis of the performance of the three marinas on the Slovenian coast and summarized the contents of a semi-structured interview with the management of the marina in Izola and Portorož. The chapter in the discussion part synthesises the findings of the theoretical and empirical work, and concludes with directions for future research.

The third chapter, entitled Sustainable Business Models and the Marine Industry, introduces the concept of ‘business model’, which is often misinterpreted and wrongly used in both professional and scientific literature. The business model has often been used as a synonym for strategy, strategic planning and business process modeling. This kind of debate is still present, but slowly an academic view is emerging, based on the idea that strategic planning is not a synonymous for the business model. The authors conclude that the business model is to be understood primarily as a narrative of how the company operates and that business models are becoming increasingly sustainable. However, some radical changes will need to be made in the mindset of managers and consulting firms, as well as researchers, especially in the direction that the business model is not what you have, but what you are communicating, that is, above all, a process and not a finished product drawn on a canvas or other representation tool. By developing the understanding that there is no real and universal business model framework, but ‘only’ a process of continually innovating and changing the business model through a narrative involving different company’s stakeholders, a sustainable business model will be developed that will have a real value for the business, for society, and the environment.

The chapter entitled “Sustainability indicators in the nautical industry: From theoretical to empirical conceptualization” focuses on the

concept of sustainable development through the perspective of sustainability indicators at company and industry level. Sustainable development is one of the major challenges of the 21st century, and its importance is growing, which touches on every individual and every business. When it comes to sustainable development, we cannot go beyond the fact that in order to successfully employ sustainable development we need to take into account all three pillars of development, namely economic, environmental and social. Thus, it is desirable that companies, in addition to economic effectiveness, pursue and integrate activities that will have a positive impact on the environment and the society in which we live. However, pursuing the idea of sustainable development as such is unfortunately not enough. Businesses must measure their environmental and social impacts in the same way as they measure their economic performance. This is usually achieved through sustainability indicators, which are the main tools for assessing the effectiveness of sustainable development. Over the course of the Iblue project, we have identified the need for sustainability indicators that are suitable for measuring sustainability in small and medium-sized companies operating in the nautical industry. With the help of the Global Reporting Initiative (GRI) and the existing literature and testing of indicators with SMEs from the nautical industry, we have developed three lists of sustainability indicators that are specific and tailored for different types of activities in the nautical industry.

Last chapter entitled “SVP Yachts and Seascape as an Example of Good Practice for Sustainable Operation in the Nautical Industry” is intended to present two good practices in the Slovenian nautical industry. SVP Yachts (formerly Seaway) manufactures hybrid vessels under the Greenway brand, designed by Slovenian design firm J&J Design. Seascape, however, is a sailboat manufacturer with the mission of offering the experience of sports sailing on the oceans to a recreational sailor, where the sailboat is the interface between man and the basic natural elements - wind and water. During the work on the iBLUE project, these two companies were recognized as representatives of sustainable business. The companies presented in the case study stand out particularly in one or more areas of sustainable development - social, economic or environmental, while in other sustainable factors were at the nautical industry in Slovenia are at least average. The methodology based on conducting in-depth interviews with companies pursuing good practices in the field of sustainability in the nautical industry. The main findings of the research are based on the need for innovation, persistence and sustainability in the nautical industry. Both companies (SVP Yachts and Seasca-

pe) with excellent business model achieve excellent results and take care of product development. They offer their users (customers) technologically superior and sustainable (economically, socially and environmentally) products that are internationally awarded and recognized by other manufacturers and the entire nautical industry.

Recenziji

I

Monografija je eden izmed izidov projekta iBLUE, ki ima namen usposobiti podjetja v navtični dejavnosti za trajnostno poslovanje s pomočjo dopolnjene metodologije razvoja poslovnih modelov (t. i. *3-PBM oz. 3-Pillars Business Model*), ki integrira vse tri stebre trajnosti. Projekt si poleg tega prizadeva za vzpostavitev sredozemske transnacionalne mreže podjetij, ki bo pripomogla h gospodarskemu razmahu navtične dejavnosti v tem geografskem prostoru. Projekt se sicer posebej usmerja na mala in srednja podjetja (MSP), kar je razumljivo ob dejstvu, da je prav sposobnost slednjih, da se prilagodijo spreminjajočim se razmeram, ključna za uspešnost celotne industrije.

Urednika sta celotno monografijo razdelila v pet poglavij, kjer se pojavljata hkrati tudi kot najpogostejša (so)avtorja poglavij (dr. Biloslavo v prvem, tretjem in četrtem poglavju, dr. Uran Maravić pa v prvem in četrtem poglavju).

Prvo poglavje z naslovom »Navtična industrija v Sloveniji in projekt iBLUE« predstavlja hkrati nekakšen uvod v monografijo, saj opredeljuje temeljne pojme ter raziskovalno področje.

V drugem poglavju z naslovom »Navtična dejavnost v Sloveniji: Trajnostni vidiki delovanja marin« avtorica obravnava marine kot poslovno najpomembnejši del navtične dejavnosti, skupaj s čarterji in križarkami, ki v zadnjih tridesetih letih evidentirajo kontinuirano rast. Predmet preučevanja teoretičnega dela prispevka so raziskovalna spoznanja avtorjev, ki so se ukvarjali s preučevanjem navtične dejavnosti, ki ne vključuje de-

javnosti križarjenj in pristanišč za lokalno prebivalstvo. V obdobju 2013–2017 so vse tri marine na slovenski obali poslovale manj uspešno oz. neuspešno, pozitivno je poslovala le Marina Portorož, vendar je razen pri čistih prihodkih iz prodaje na zaposlenega, kjer se je vrednost kazalnika glede na vrednost iz leta 2013 povečala za slabih 10 %, pri ostalih treh preučevanih kazalnikih (EBIT/zaposlenega, EBITDA/zaposlenega in dodana vrednost/zaposlenega) dosegla nižje vrednosti kot v letu 2013. Avtorica zaključuje, da bi bilo potrebno v prihodnje še podrobneje analizirati vpliv marin in z njimi povezanih dejavnosti, tako z ekonomskega, s trajnostnega in z družbenega vidika, ter vzpostaviti sistematično spremljanje na nacionalni in mediteranski ravni. Ekonomsko upravičeno bi bilo tudi oblikovati skupne trženjske akcije vseh treh marin na slovenski obali na mednarodnih sejmih in predstavitvah.

124

V tretjem poglavju z naslovom »Trajnostni poslovni modeli in navtična industrija« avtorja poudarjata, da je bil pojem ‚poslovni model‘ pogosto napačno interpretiran, tako s strani praktikov kot teoretikov, ter napačno uporabljen v strokovni in znanstveni literaturi. Poslovni model je bil namreč pogosto uporabljen kot sopomenka strategiji, strateškemu načrtovanju in modeliranju poslovnih procesov. Razprave so še vedno aktualne, vendar se v akademski skupnosti počasi oblikuje pogled, temelječ na ideji, da strateško načrtovanje ni sinonim za poslovni model. Avtorja zaključujeta, da poslovni modeli, predvsem kot naracije o delovanju podjetja, delno so in bodo postajali vedno bolj trajnostno naravnani; vendar bo potrebnih še nekaj korenitih sprememb v razmišljanju managerjev in svetovalnih podjetij pa tudi raziskovalcev predvsem v smeri, da poslovni model ni to, kar imaš, ampak to, kar pripoveduješ, torej predvsem proces in ne končni izdelek, izrisan na kanvasu ali drugem orodju reprezentacije. Z razvojem razumevanja, da ni pravega in univerzalnega okvirja poslovnega modela, pač pa »le« proces nenehnega inoviranja in spreminjanja poslovnega modela skozi naracijo, v katero so vključeni vsi deležniki podjetja, se bo razvijal trajnostni poslovni model, ki bo vseboval vrednost za podjetje, za družbo, za okolje in za deležnike.

V četrtem poglavju z naslovom »Kazalniki trajnosti v navtični industriji: od teoretske do empirične konceptualizacije« se avtorja osredotočata na dve glavni raziskovalni vprašanji: »Kako bi lahko merili trajnost v MSP-jih, ki delujejo znotraj navtične industrije?« ter »Kateri so najprimernejši kazalniki trajnosti za MSP-je, ki delujejo v različnih dejavnostih navtične industrije: storitveni dejavnosti, proizvodni dejavnosti in pomorski infrastrukturi?«. Z namenom, da bi zagotovili primerne in uporabne kazalnike trajnosti, s pomočjo katerih bi lahko MSP-ji me-

rili svoj nivo trajnosti, sta avtorja najprej naredila sistematični pregled literature, osredotočen na kazalnike trajnosti v obdobju od 2007 do 2017. Na podlagi obstoječe literature sta zbrala kazalnike trajnosti in jim dodala tudi kazalnike trajnosti, oblikovane in predlagane s strani GRI, ki je v rabi širom celega sveta. Celoten nabor kazalnikov trajnosti sta nato preverila z ostalimi raziskovalci iz Slovenije, Italije in Francije ter slednje testirala z MSP-ji, ki delujejo v navtični industriji v državah partnerjev projekta. Partnerji projekta so z MSP-ji, ki delujejo v proizvodnji, storitveni dejavnosti ali pomorski industriji ter vseh dejavnostih, vezanih izključno na navtično industrijo, izvedli intervjuje, tekom katerih so testirali predlagane kazalnike trajnosti z vidika pomembnosti in primernosti. Na podlagi njihove povratne informacije sta znova pregledala in preoblikovala določene kazalnike trajnosti ter nekatere na poziv MSP-jev iz navtične industrije dodala, da sta dobila končen seznam kazalnikov trajnosti za vse tri dejavnosti znotraj navtične industrije (proizvodnja, storitve in pomorska infrastruktura).

V petem poglavju avtorja predstavljata dve dobri praksi delovanja v slovenski navtični industriji, ki sta jih prepoznala tekom dela na projektu iBLUE. Podjetji, ki sta ju izbrala za študije primerov, posebej izstopata na enem ali več področjih trajnostnega razvoja – družbenem, ekonomskem ali okoljskem, na ostalih področjih pa sta vsaj v povprečju navtične panoge v Sloveniji: Seaway/SVP Yachts (hibridna plovila Greenline) in Seascape (jadrnice). Bistveno sporočilo primera Greenline (in tudi Seascape) je, da je smiselno, da slovenski proizvajalci iz katerekoli gospodarske dejavnosti najdejo nišo, kjer bodo lahko poslovno uspešni, ter da prodajajo globalno, saj je slovenski trg premajhen za prodajo luksuznih dobrin. Drugo pomembno sporočilo je, da morajo biti pionirji, začetniki novega trenda. Ustvariti morajo nekaj, kar pred tem še ni obstajalo. Z novostmi so uspeli, bili nagrajeni s strani stroke, kar je posledično imelo veliko prepoznavnost in željo po nakupu teh plovil. Greenline 33 je prejel največje število mednarodnih nagrad v zgodovini. Osnovni koncept je bil ustvariti dom na plovilu, ki pa bo hkrati okolju prijazno in uporabniku cenovno prijaznejše zaradi hibridnega pogona in manjše porabe goriva. Glede na prodajne rezultate jim je to zagotovo uspelo.

V celoti gledano je tekst, ki sem ga recenziral, vsebinsko primerno povezan in strukturiran, sodobno in za predvidene namene razumljivo, pregledno ter prepričljivo napisan.

Gre za tekst, ki lahko služi kot referenčno delo tako za študente kot tudi za predstavnike managementa v podjetjih in ostalih organizacijah ter za ožjo in širšo strokovno javnost.

Uporabljene so različne metode znanstvenega aparata: avtorji poglavij smiselno in v kontekstu povzemajo mednarodne (primerjalne) študije z relevantnih področij na različnih ravneh. Te se prepletajo s predhodno opravljenimi izvirnimi teoretičnimi in empiričnimi študijami avtorjev, ki so eksplanatorne in konfirmatorne narave, zlasti pa z lastnimi raziskavami, ki so jih v okviru projekta opravili avtorji.

Ugotavljam, da je monografija znanstvena, saj gre za publikacijo, v kateri se znanstveno sistematično, izčrpno in vseobsegajoče obravnava problem poslovnih modelov v navtični industriji.

Predvsem je opazno vsebinsko sveže pojasnjevanje novih pojmov, povezav in tudi dilem, povezanih s procesi managementa.

Glede na vsebino monografije, način podajanja ključnih vsebinskih delov in znanstveno ter strokovno primernost utemeljitev in pojasnjevanj, ki so jih avtorji in urednika uporabljali, je nedvomno mogoče ugotoviti, da je recenzirani tekst primeren in skladen z nameni, ki jih mora dosegati znanstvena monografija na področju managementa oz. poslovnih modelov.

Vito Bobek

II

Avtorja Biloslavo in M. Uran Maravič uvodoma predstavljata dosedANJI razvoj navtične industrije, s poudarkom na navtičnem turizmu. Utemeljeno ugotavljata, da je razvoj te dejavnosti v Sloveniji popolnoma prepuščen stihiji, saj Slovenija ne premore niti politike razvoja navtične panoge, v krovnem strateškem dokumentu »Strategije trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2012« pa se navtični turizem omenja zgolj kot sekundarni ali podporni produkt. Na koncu ugotavljata, da je v slovenski navtični industriji potreba po njeni relativizaciji in trajnostnejšemu razvoju ključnega pomena, če želimo ohraniti obstoječa podjetja oz. razviti še kaka nova. Za doseganje slednjega je potrebno preveriti obstoječe poslovne modele in razviti nove trajnostneje usmerjene.

Te trditve podpira tudi poglavje, kjer G. Ivankovič analizira poslovanje podjetij v navtični industriji s poudarkom na marinah. Marine so poslovno najpomembnejši del navtične dejavnosti, skupaj s čarterji in križarkami, ki v zadnjih tridesetih letih evidentirajo kontinuirano rast. Avtorica ugotavlja, kako uspešno so poslovale slovenske marine, analizira razloge za slabše poslovanje ter ponuja rešitve, predvsem pa opozarja na sistemske probleme. Namreč, evropska in slovenska statistika spremljata učinke obravnavane dejavnosti pri proizvodih, trgovskih in

storitvenih ter infrastrukturnih poddejavnostih, povezanih z navtično dejavnostjo. Ker pa gre za družbe, ki niso ozko specializirane za izvajanje dejavnosti, povezanih le z navtiko, avtorica meni, da je tovrstno ocenjevanje celostnega ekonomskega učinka na navtično dejavnost neustrezno predvsem za strateško načrtovanje in uspešno poslovno delovanje teh podjetij.

V tretjem poglavju avtorja A. Trnavčević in Biloslavo obravavata ključne opredelitve tega, kaj je poslovni model, kaj pomeni trajnostni poslovni model in katera so načela slednjega. Skozi temeljit pregled literature ugotavljata, da so poslovni modeli, predvsem kot naracije o delovanju podjetja, delno že oz. bodo postajali vedno bolj trajnostno naravnani. Vendar bo potrebnih še nekaj korenitih sprememb v razmišljanju managerjev in svetovalnih podjetij pa tudi raziskovalcev predvsem v smeri, da poslovni model ni to, kar imaš, ampak to, kar pripoveduješ, torej predvsem proces in ne končni izdelek, izrisan na kanvasu ali drugem orodju reprezentacije. Z razvojem razumevanja, da ni pravega in univerzalnega okvirja poslovnega modela, pač pa »le« proces nenehnega inoviranja in spreminjanja poslovnega modela skozi naracijo, v katero so vključeni vsi deležniki podjetja, se bo razvijal trajnostni poslovni model, ki bo vseboval vrednost za podjetje, za družbo, za okolje in za deležnike.

Četrto poglavje je namenjeno iskanju odgovorov na ključni dve raziskovalni vprašanji: kako bi lahko merili trajnost v MSP-jih, ki delujejo znotraj navtične industrije in kateri so najprimernejši kazalniki trajnosti za MSP-je, ki delujejo v različnih dejavnostih navtične industrije – storitveni dejavnosti, proizvodni dejavnosti in pomorski infrastrukturi. Avtorja podata celovit pregled in oblikujeta tri sezname kazalnikov trajnosti, ki so specifični za tri dejavnosti znotraj navtične industrije. Predlagani kazalniki trajnosti MSP-jem, ki delujejo znotraj navtične industrije, omogočajo identifikacijo vrzeli in razvoj poročil, vezanih na trajnostni razvoj ter vpletanje raznih deležnikov v svoje delovanje.

Zadnje poglavje je namenjeno predstavitvi dveh študij primera uspešnih slovenskih podjetij, SVP Yachts (Seeaway) in Seascape, v navtični industriji, kjer želita avtorja M. Uran Maravić in Lesjak prikazati razloge za uspešnost teh podjetij, med katerimi je poseben poudarek na inovativnosti in trajnosti.

Delo torej obravnava področje in tematike navtične industrije s poudarkom na potencialu razvoja trajnostnih poslovnih modelov v tej dejavnosti z namenom dolgoročnega uspešnega razvoja in poslovanja. Pri pisanju so avtorji uporabili zadostno število virov in literature; uporabljena dela predstavljajo nabor vidnejših raziskovalnih in raziskovalnih dosež-

kov; vključene so tudi aktualne raziskave, ki so jih objavile vodilne revije ustreznih področij.

Vsled dejstva, da sta navtična dejavnost in navtični turizem multidisciplinarni storitveni dejavnosti, kjer glavno vlogo igra človek, delo ocenjujem za aktualno in za pomemben prispevek k razumevanju pristopov k reševanju odprtih vprašanj za boljši razvoj teh dejavnosti v Sloveniji. Avtorji prispevkov združujejo znanja in izkušnje s področja stroke in svojega znanstvenega udejstvovanja na različnih področjih. Glede na vse navedeno menim, da znanstvena monografija *Navtična industrija in poslovni modeli: primer Slovenije* ustreza vsem kvalitativnim in kvantitativnim kriterijem ter je primerna za objavo.

Boštjan Brumen



Project co-financed by the European
Regional Development Fund

Naslov projekta/Project Title: *iBLUE – Investing in sustainable blue growth and competitiveness through 3-Pillar Business Model*

Vodilni partner/Lead Partner: Universita' di Udine

Projektni Partnerji/Project Partners: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management in Fakulteta za turistične študije – Turistica; STEP RI Science and Technology Park of the University of Rijeka Ltd; Groupe Kedge Business School; Official Chamber of Commerce, Industry and Shipping of Seville; Cyprus Chamber of Commerce and Industry; Lasithi Chamber of Commerce RCDI – Development and Innovation Network; Durres Chamber of Commerce and Industry; University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management;

Projekt iBlue je sofinanciran iz evropskih sredstev za regionalni razvoj v okviru programa Interreg Mediterranean. Skupna vrednost projekta: 2.252.855,00 eur. / The project is co-financed by the European Regional Fund within Interreg Mediterranean. Total project value: 2.252.855,00 eur.

Vsebina publikacije ne odraža nujno uradnih stališč Evropske unije. Za vsebino publikacije je/so odgovoren/-ni izključno avtor/-ji. / The content of this publication does not necessarily reflect the official positions of the European Union. The responsibility for the content of this publication belongs to the author(s).



Založba Univerze na Primorskem